



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA DE ALIMENTOS PRECOCIDOS EN EMPAQUES CON  
SISTEMA DE AUTOCALEFACCIÓN**

**AUTORAS:**

**Briceño Peñaherreta, Michelle Alejandra**

**Contreras López, Geraldine de los Ángeles**

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de:  
Ingeniera comercial**

**Tutor  
Psi. Tapia Ubillus Alex Miguel, Mgs**

**Guayaquil, Ecuador  
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

**Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por,  
Briceño Peñaherreta Michelle Alejandra y Contreras López Geraldine de  
los Ángeles, como requerimiento parcial para la obtención del título de  
Ingeniera Comercial**

**Tutor**

---

**Psi. Tapia Ubillus Alex Miguel, Mgs**

**Director de la carrera**

---

**Ing. Vergara Pereira Darío Marcelo, Mgs.**

**Guayaquil, octubre del 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **Michelle Alejandra Briceño Peñaherreta y  
Geraldine de los Ángeles Contreras López**

**DECLARAMOS QUE:**

El trabajo de titulación Estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora de alimentos pre-cocidos en empaques con sistema de auto-calefacción previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de titulación referido.

**Guayaquil, octubre del 2014**

**Las autoras**

---

**Michelle Alejandra  
Briceño Peñaherreta**

---

**Geraldine de los Ángeles  
Contreras López**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **Michelle Alejandra Briceño Peñaherreta y  
Geraldine de los Ángeles Contreras López**

**Autorizamos a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora de alimentos pre-cocidos en empaques con sistema de auto-calefacción, cuyo contenido, ideas, y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.**

**Guayaquil, octubre del 2014**

**Las autoras**

---

**Michelle Alejandra  
Briceño Peñaherreta**

---

**Geraldine de los Ángeles  
Contreras López**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme otorgado fuerza y fe para la elaboración de este proyecto. A mi familia quien siempre estuvo pendiente en cada una de las etapas que se presentaron y por estar a mi lado en cada momento de mi vida. A mi compañera, Geraldine Contreras, por el apoyo y trabajo constante dedicado a nuestro trabajo. Finalmente, a nuestro tutor MGS. Alex Tapia, quien ha sido nuestra guía, orientándonos y apoyándonos a lo largo de nuestra labor.

Michelle Alejandra Briceño Peñaherreta

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por brindarme fuerza, valentía y fe a lo largo de mi carrera universitaria y permitirme terminar este proyecto. A mis padres por todo su amor y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida para seguir adelante, por los valores que siempre me inculcaron y por estar siempre a mi lado. También quiero agradecerle a mi novio por su ayuda constante, por su dedicación, paciencia y motivación cuando más la necesitaba.

Geraldine de los Ángeles Contreras López

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por ser nuestro creador y permitirnos vivir cada nuevo día. A mi madre, por ser un soporte constante en mi vida. A mi tía Katty, por ser como una segunda madre. A mis hermanos, porque los amo con todo mi corazón a pesar de la distancia. A mi compañera Geraldine, porque sin el equipo que tuvimos no hubiéramos cumplido con esta meta.

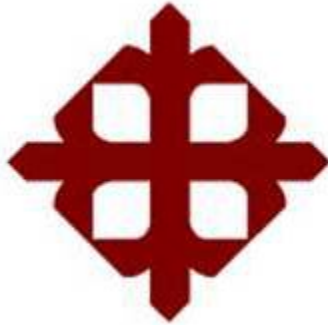
Michelle Alejandra Briceño Peñaherreta

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a Dios por ser el pilar fundamental en mi vida, por todas sus bendiciones, y por ser mi guía y compañero a lo largo de mi carrera. A mi madre por llenar mi vida, por todo lo compartido, por tu sacrificio y por ser mi luz. A mis abuelos por ser mis hermosos ángeles, sin ustedes muchas cosas serían imposibles, gracias de todo corazón por creer en mí y ser como un padre y una madre, ambos junto a ti mamá son un excelente ejemplo de vida.

Geraldine de los Ángeles Contreras López





**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CALIFICACIÓN**

---

**Psi. TAPIA UBILLUS, ALEX MIGUEL, Mgs**

## ÍNDICE GENERAL

Resumen ejecutivo.....	XVIII
Abstract.....	XX
Introducción.....	1
Planteamiento del problema.....	2
Formulación del problema.....	3
Objetivos.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
Metodología.....	4
Método mixto.....	4
Justificación.....	6
Antecedentes.....	6
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO.....	13
1.1 Marco teórico.....	14
1.1.1 Teoría de los dos factores.....	14
1.1.2 Jerarquía de necesidades.....	15
1.1.3 Cadena de valor.....	17
1.1.4 Teorías del comportamiento del consumidor.....	20
1.1.5 La alimentación en el trabajo.....	24
1.2 Marco referencial.....	29
1.2.1 Ciclo de vida del producto.....	37
1.2.2 Ciclo de vida del mercado.....	38
1.3 Marco legal.....	39
1.3.1 Constitución de una empresa.....	39
1.3.2 Constitución de la República del Ecuador.....	40
1.3.3 Ley de Propiedad Intelectual.....	41
1.3.4 Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos para el consumo humano y Ley orgánica de defensa del consumidor.....	41
1.3.5 Reglamento para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario.....	44
CAPÍTULO II: ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL.....	46
2.1 Nombre de la empresa.....	47
2.2 CV de los emprendedores.....	47
2.3 Idea del producto.....	49
2.4 Modelo de negocio.....	50

2.5 Tipo de empresa .....	50
2.6 Accionistas .....	51
2.7 La administración.....	51
2.8 Organigrama.....	52
2.9 Descripción de funciones .....	53
2.9.1 Gerencia General .....	53
2.9.2 Contador .....	54
2.9.3 Jefe de producción.....	54
2.9.4 Control de calidad .....	55
2.9.5 Jefe de marketing y ventas.....	56
2.9.6 Jefe de logística.....	57
2.9.7 Jefe de recursos humanos.....	58
2.10 Gobierno Corporativo.....	59
2.11 Plan estratégico: Misión, visión y objetivos estratégicos .....	61
2.11.1 Misión .....	61
2.11.2 Visión.....	61
2.11.3 Objetivos estratégicos de la empresa.....	61
2.12 Análisis de Porter.....	62
2.12.1 Amenaza de nuevos ingresos.....	62
2.12.2 Amenaza de productos sustitutos.....	64
2.12.3 Rivalidad entre los competidores .....	65
2.12.4 Poder negociador de los compradores.....	66
2.12.5 Poder de negociación de los proveedores.....	66
2.13 Cadena de Valor .....	67
2.13.1 Abastecimiento .....	68
2.13.2 Infraestructura.....	68
2.13.3 Investigación y desarrollo .....	68
2.13.4 Recursos humanos .....	69
2.13.5 Logística interna .....	69
2.13.6 Producción .....	69
2.13.7 Distribución.....	69
2.13.8 Marketing y ventas.....	69
2.13.9 Servicio .....	70
2.14 Análisis FODA del sector de alimentos de conveniencia en el Ecuador	70
2.14.1 Fortalezas.....	70
2.14.2 Oportunidades .....	70
2.14.3 Debilidades.....	71
2.14.4 Amenazas:.....	71
<b>CAPITULO III ANÁLISIS DE MARKETING.....</b>	<b>72</b>
3.1 Investigación de mercado .....	74
3.2 Población y Muestra.....	74

3.2.1	Características de la población .....	74
3.2.2	Prueba piloto .....	75
3.2.3	Tamaño de la muestra .....	76
3.2.4	Nomenclatura de variables .....	76
3.2.5	Cálculo de la muestra .....	77
3.3	Análisis e interpretación de resultados.....	78
3.3.1	Análisis de la Tabulación .....	78
3.3.2	Interpretación de los resultados.....	92
3.4	Entrevistas .....	93
3.4.1	Resultado de las entrevistas .....	94
3.5	Lienzo de modelo de negocios de Osterwalder .....	99
3.5.1	Segmentos de mercado .....	99
Target.....		100
3.5.2	Propuesta de valor .....	105
3.5.3	Canal .....	105
3.5.4	Relación con el cliente.....	106
3.5.5	Recursos clave .....	106
3.5.6	Actividades clave .....	107
3.5.7	Asociaciones clave .....	107
3.5.8	Costes .....	107
3.5.9	Ingresos .....	107
3.6	Análisis de la competencia.....	108
3.6.1	Estrategia de la competencia .....	108
3.6.1.1	Estrategia de las sopas instantáneas.....	108
3.6.1.2	Estrategia de los restaurantes .....	111
3.6.1.3	Estrategia de pequeños negocios de comida que atienden a empresas .....	113
3.7	Posicionamiento.....	113
3.7.1	Estrategia general de posicionamiento.....	113
3.7.2	Declaración de posicionamiento .....	114
3.8	Marketing Mix .....	115
3.8.1	Producto.....	115
3.8.2	Precio .....	116
3.8.3	Plaza.....	117
3.8.4	Promoción.....	117
3.9	Plan estratégico de marketing .....	118
3.9.1	Estrategias de marketing .....	118
3.9.2	Desarrollo de estrategias .....	119
3.9.2.1	Estrategias de precios.....	119
3.9.2.2	Estrategias de promoción .....	119
3.9.2.3	Estrategias de producto .....	120
3.9.2.4	Estrategia de plaza .....	121

CAPÍTULO IV ASPECTOS TECNOLÓGICOS.....	123
4.1 Descripción del producto.....	124
4.2 Proceso de producción.....	127
4.2.1 Descripción del proceso de producción.....	128
4.3 Ubicación de la planta.....	130
4.3.1 Macro localización.....	130
4.3.2 Micro localización.....	130
4.4 Capacidad de la planta.....	131
4.5 Diseño de la planta.....	133
4.6 Costos del terreno y obras civiles.....	135
4.7 Especificaciones.....	135
4.7.1 Materia prima e insumos.....	135
4.7.2 Contenido nutricional del producto.....	137
4.7.2.1 Nutrientes calóricos.....	137
4.7.2.2 Nutrientes acalóricos.....	138
4.7.3 Etiquetado y rotulado.....	138
4.7.4 Maquinarias y equipos.....	142
4.8 Tecnología del producto.....	143
4.8.1 Sistema de preparación.....	144
4.8.2 Banda transportadora.....	144
4.8.3 Sistema de empaque.....	144
4.8.4 Sistema de sellado.....	144
4.8.5 Sistema de autoclave esterilización.....	144
4.8.6 Sensores de visión y posición.....	145
4.8.7 Tablero de control con pantalla táctil.....	145
4.9 Vida útil del proyecto.....	145
4.10 Insumos, servicios y mano de obra directa.....	146
4.10.1 Insumos.....	146
4.10.2 Servicios.....	146
4.10.3 Mano de obra directa.....	147
4.11 Sistemas de control de calidad, empaque, transporte y almacenamiento.....	148
4.12 Análisis de la producción y disponibilidad de materias primas.....	149
4.12.1 Periodos de disponibilidad de la producción.....	150
CAPITULO V EVALUACIÓN FINANCIERA.....	152
5.1 Estructuración financiera del proyecto.....	153
5.1.1 Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento.....	153
5.1.2 Programa y calendario de inversiones.....	153
5.1.3 Política de cobros, pagos y existencias.....	154
5.1.4 Depreciación de activos fijos y amortización de activos diferidos...	155

5.1.5 Programa de producción y ventas.....	156
5.1.6 Costos de materias primas, materiales indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa e indirecta.....	161
5.1.7 Gastos de administración, ventas, comisiones y financieros.....	165
5.1.8 Resumen de costos .....	167
5.1.9 Resumen de gastos .....	168
5.1.10 Capital de trabajo .....	168
5.1.11 Flujo de caja comparativo con y sin financiamiento .....	169
5.1.12 Detalle de las proyecciones de ingresos (ventas proyectadas) ....	172
5.1.13 Estado de pérdidas y ganancias.....	172
5.1.14 Balance General.....	173
5.2 Evaluación del proyecto.....	174
5.2.1 Punto de equilibrio.....	174
5.2.2 Índices financieros.....	175
5.2.3 Análisis de sensibilidad, dos escenarios con los supuestos ajustes .....	177
Conclusiones.....	178
Referencias bibliográficas .....	180
Glosario .....	188
ANEXOS .....	191
ANEXO I Prueba piloto.....	191
ANEXO II Encuesta.....	192
ANEXO III Entrevista .....	196
ANEXO IV Informe Urkund .....	198

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1 Menú y calorías de Amerigual</b> .....	9
<b>Tabla 2 Menú y Calorías de MREStar</b> .....	10
<b>Tabla 3 Menú y calorías de Sopacko</b> .....	10
<b>Tabla 4 Menú y calorías de Wornick</b> .....	11
<b>Tabla 5 Kits de emergencia PROLAC</b> .....	11
<b>Tabla 6 Total de encuestados según su género</b> .....	79
<b>Tabla 7 Tiempo disponible para salir a comer</b> .....	80
<b>Tabla 8 Alimentación en restaurantes</b> .....	81
<b>Tabla 9 Visita de establecimientos de comida</b> .....	82
<b>Tabla 10 Consumo de productos sustitutos</b> .....	83
<b>Tabla 11 Preparación de alimentos en corto tiempo</b> .....	84
<b>Tabla 12 Conocimiento del sistema de auto-calefacción</b> .....	85
<b>Tabla 13 Predisposición a consumir el producto</b> .....	86
<b>Tabla 14 Preferencia en el consumo</b> .....	87
<b>Tabla 15 Sabor de la bebida con sabor a fruta</b> .....	88
<b>Tabla 16 Precios dispuestos a pagar por el producto</b> .....	89
<b>Tabla 17 Aspectos del producto</b> .....	90
<b>Tabla 18 Decisión de compra</b> .....	91
<b>Tabla 19 Lugar de compra</b> .....	92
<b>Tabla 20 Principales recetas de sopas y fideos instantáneos</b> .....	110
<b>Tabla 21 Restaurantes de comida rápida</b> .....	111
<b>Tabla 22 Datos referentes a la capacidad de la planta</b> .....	132
<b>Tabla 23 Capacidad de la planta</b> .....	133
<b>Tabla 24 Distribución de la planta</b> .....	134
<b>Tabla 25 Cotización del terreno</b> .....	135
<b>Tabla 26 Ingredientes para ambas recetas</b> .....	136
<b>Tabla 27 Nutrientes de declaración obligatoria y valor diario recomendado (VDR)</b> .....	137
<b>Tabla 28 Nutrientes acalóricos</b> .....	138
<b>Tabla 29 Contenido de componentes y concentraciones permitidas que se deben indicar en la rotulación</b> .....	140
<b>Tabla 30 Área del sistema gráfico</b> .....	140
<b>Tabla 31 Modelo para reportar los valores de los nutrientes</b> .....	141
<b>Tabla 32 Maquinaria</b> .....	142
<b>Tabla 33 Equipos y muebles de oficina</b> .....	143
<b>Tabla 34 Costos de materiales indirectos</b> .....	146
<b>Tabla 35 Costo de mano de obra directa e indirecta</b> .....	148
<b>Tabla 36 Proveedores</b> .....	150
<b>Tabla 37 Plan de inversiones</b> .....	153
<b>Tabla 38 Capital propio</b> .....	154
<b>Tabla 39 Capital prestado</b> .....	154

<b>Tabla 40 Depreciación del activo fijo</b> .....	155
<b>Tabla 41 Activo Fijo</b> .....	155
<b>Tabla 42 Amortización del activo diferido</b> .....	156
<b>Tabla 43 Proyección de producción y ventas</b> .....	157
<b>Tabla 44 Proyección de producción y ventas</b> .....	158
<b>Tabla 45 Proyección de producción y ventas</b> .....	159
<b>Tabla 46 Proyección de producción y ventas</b> .....	160
<b>Tabla 47 Proyección de producción y ventas</b> .....	161
<b>Tabla 48 Costos de materias primas para el guiso de pollo con arroz</b>	162
<b>Tabla 49 Materiales Indirectos</b> .....	163
<b>Tabla 50 Suministros de oficinas</b> .....	164
<b>Tabla 51 Costos de mano de obra directa e indirecta</b> .....	165
<b>Tabla 52 Gastos del personal administrativo</b> .....	165
<b>Tabla 53 Comisión por cumplimiento de producción</b> .....	166
<b>Tabla 54 Gastos financieros</b> .....	167
<b>Tabla 55 Costos Guiso de pollo</b> .....	167
<b>Tabla 56 Costos Carne en salsa de champiñones</b> .....	168
<b>Tabla 57 Gastos</b> .....	168
<b>Tabla 58 Capital de trabajo</b> .....	169
<b>Tabla 59 Flujo de caja con apalancamiento</b> .....	170
<b>Tabla 60 Flujo de caja sin apalancamiento</b> .....	171
<b>Tabla 61 Ventas proyectadas</b> .....	172
<b>Tabla 62 Estado de pérdidas y ganancias</b> .....	173
<b>Tabla 63 Balance general</b> .....	174
<b>Tabla 64 Punto de equilibrio</b> .....	175
<b>Tabla 65 Índice de liquidez</b> .....	175
<b>Tabla 66 Índices (VAN, TIR, ROE Y ROA)</b> .....	176
<b>Tabla 67 Apalancamiento</b> .....	176
<b>Tabla 68 Análisis de sensibilidad</b> .....	177



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Jerarquía de Necesidades.....	16
Gráfico 2 Comparación entre teoría de los dos factores y jerarquía de necesidades.....	17
Gráfico 3 Proceso de decisión del comprador .....	21
Gráfico 4 Ciclo de mala nutrición y baja productividad nacional.....	26
Gráfico 5 ¿Cuál es tu razón principal y secundaria para comprar comida lista para servir?.....	34
Gráfico 6 Lugares más frecuentes para la compra.....	35
Gráfico 7 Frecuencia de consumo por continente y a nivel mundial .....	35
Gráfico 8 Ciclo de vida de un producto .....	37
Gráfico 9 Ciclo de vida del mercado .....	38
Gráfico 10 Partes del Kit Quickmeal .....	49
Gráfico 11 Organigrama .....	52
Gráfico 12 Cadena de valor .....	67
Gráfico 13 Aceptación del producto .....	76
Gráfico 14 Total de encuestados según su género .....	79
Gráfico 15 Tiempo disponible para salir a comer .....	80
Gráfico 16 Alimentación en restaurantes .....	81
Gráfico 17 Visita de establecimientos de comida .....	82
Gráfico 18 Consumo de productos sustitutos .....	83
Gráfico 19 Preparación de alimentos en poco tiempo.....	84
Gráfico 20 Conocimiento del sistema de auto-calefacción.....	85
Gráfico 21 Consumo del producto .....	86
Gráfico 22 Preferencia de consumo.....	87
Gráfico 23 Sabor del jugo .....	88
Gráfico 24 Precios dispuestos a pagar por el producto.....	89
Gráfico 25 Aspectos del producto.....	90
Gráfico 26 Decisión de compra .....	91
Gráfico 27 Lugar de compra.....	92
Gráfico 28 Canal de distribución mayorista .....	105
Gráfico 29 Sopas Instantáneas .....	109
Gráfico 30 Estrategia general de posicionamiento.....	114
Gráfico 31 Empaque de la ración.....	125
Gráfico 32 Flameless-Heater .....	126
Gráfico 33 Proceso de producción.....	127
Gráfico 34 Ubicación de la planta.....	131
Gráfico 35 Lay-out.....	135

## Resumen ejecutivo

El moderno estilo de vida, en especial el de la clase trabajadora cada vez más ocupada y presionada por incrementar su productividad, entra en conflicto con su necesidad natural de alimentarse; esto hace que sus hábitos alimenticios se vean alterados, reducidos en tiempo y calidad, con opciones y rutinas poco saludables que como consecuencia afectan la salud o producen estrés y reducen el rendimiento del personal.

Frente a este problema, el presente trabajo investiga la factibilidad de la introducción en el mercado Ecuatoriano de una nueva línea de productos que reducen significativamente el tiempo de preparación de los alimentos, gracias al uso de nueva tecnología de origen militar, la misma que presenta algunas ventajas respecto a los productos o servicios actualmente disponibles.

El producto propuesto consiste en una comida natural, casera, totalmente libre de conservantes, con receta y cantidad de lo que se considera un almuerzo completo que incluye bebida y cubiertos, contenido en un empaque especial, y sometido a un proceso de reciente invención que hasta ahora solo había estado disponible en algunos ejércitos del mundo, y que es capaz de calentarse automáticamente en solo diez minutos, sin necesidad de ninguna fuente externa de calor o dispositivo alguno.

Entre las principales ventajas del producto están:

- a) Almuerzo completo en un solo paquete versus productos aislados que no forman una comida completa
- b) Listo para servir, preparado, y caliente en sólo 10 minutos sin necesidad de ninguna preparación adicional ni uso de utensilios de

ningún tipo, versus productos que necesitan preparación y utensilios de cocina.

- c) Libre de preservantes gracias a un proceso de sellado, calor y presión y además con mayor durabilidad, versus productos que necesitan conservantes y duran menos tiempo.

Estas ventajas se traducen en mayor tiempo libre, eliminación de las filas en los restaurantes, y del mal servicio, facilitando la alimentación no sólo al segmento laboral sino también a otros nichos del mercado que presenten problemas similares.

**Palabras claves:** Mre, ración de campaña, Flameless-Heater, autoclave

## **Abstract**

Due to modern lifestyle, especially working class lifestyle, who are increasingly busier and pressured to raise productivity, they begin a conflict with their natural need for food; this situation leads to changes in their dietary habits, reducing time and quality of food, with unhealthy choices and routines that brings as a consequence diseases affecting their health or causing stress and reducing staff performance.

Faced with this problem, this document investigates the feasibility of introducing into the Ecuadorian market a new product line that significantly reduce the time spent in food preparation, due to the use of a new technology of military origin, which has some advantages over currently available products or services.

The proposed product consists in a natural homemade meal, totally free of preservatives, right quantity of what is considered a full lunch including a drink and cutlery, it is contained in a special packaging, and it has undergone to a process that recently has been available in some armies over the world, this package is capable of automatically heated in just ten minutes without an external source of heat or any other device.

The main advantages of the product are:

- Full lunch in one package vs. separate products which do not form a complete meal.
- Ready to eat, cooked, and hot in ten minutes without any additional preparation or use of any other materials or utensils vs. products that require preparation and cooking.
- Preservative-free through a sealing process, heat and pressure and also with improved durability vs. products that required preservatives and are less durable.

These advantages mean more free time, removing rows at restaurants and bad service, providing not only food to the working segment but also to other market niches with similar problems.

## **Introducción**

En las últimas décadas el estilo de vida ha cambiado, y el entorno laboral con él; la globalización y la inversión extranjera hacen que los más eficientes ocupen los mercados y entre empresas poco diferenciadas se desate una lucha por ser aún más eficientes. La conectividad y la digitalización de procesos significa que hoy el personal puede tener a su cargo más responsabilidades en un mismo puesto de trabajo, pero también que se le exige más, lo que muchas veces implica dedicarle menos tiempo a asuntos tan importantes como la alimentación.

En general, se dice que hoy la rutina es más intensa que antes; lo que no ha cambiado, son las necesidades fisiológicas de los seres humanos, y aunque estas permanecen constantes, hay un conflicto entre necesidades básicas como alimentarse, y las exigencias de la jornada laboral.

La economía de mercado ha generado abundancia en variedad de productos alimenticios, algunos de los cuales siguen la tendencia de facilitar el consumo; en los supermercados, se encuentran alimentos lavados y sin cáscaras, pre-cocidos, enlatados, o deshidratados listos para el consumo después de agregar agua y calentarse mediante un microondas.

Las cadenas de comida rápida sirven a millones de clientes diariamente con una eficiencia y velocidad extraordinarias; sin embargo, hay factores que limitan el tiempo de alimentación de la fuerza laboral, causando estrés, enfermedades digestivas, enfermedades cardíacas, o simple pérdida de tiempo y malestar. A la vez se encuentran disponibles nuevas tecnologías de origen militar que no han sido comercializadas en el mercado ecuatoriano, y que pueden ayudar a recuperar parte del tiempo que normalmente se pierde en preparación y filas de espera, así como a proveer alimentos saludables

que otras alternativas no ofrecen.

En el desarrollo de esta investigación se analizan los diferentes factores que afectan la alimentación y el bienestar de las personas que trabajan, y se evalúa la factibilidad de comercializar en el mercado un producto alimenticio basado en tecnología militar estadounidense como una posible solución a los problemas mencionados.

## **Planteamiento del problema**

En la rutina diaria, la población económicamente activa, en condición de pleno empleo urbano, debe decidir la mejor manera de satisfacer su necesidad de alimentarse; ante las exigencias de un horario, estas personas eligen entre pequeños restaurantes de comida casera, franquicias de comida rápida, alimentos en conserva, servicios de catering, puestos de comida ambulante e incluso snacks.

Prácticamente ninguna de las alternativas para alimentarse está libre de problemas, y lo que hace tan importante la elección de cualquiera de ellas es que, de ella depende la salud y el bienestar de las personas, a diferencia de muchos otros actos de consumo, la alimentación es un acto repetitivo que tiene efecto acumulativo sobre la salud; así por ejemplo, una persona podría elegir muchas veces las camisas de mala calidad, pero no por eso sufrirá un efecto adverso sobre su salud; con la comida es diferente, aquellas con alto contenido graso, provocan obesidad, un estrechamiento de las arterias, y a largo plazo problemas cardiacos; los conservantes están relacionados con problemas de presión y cáncer; mientras que otras opciones, provocan gastritis y otras enfermedades.

El problema común de estas elecciones casi forzadas, es el factor tiempo; si los empleados pudieran ir a sus hogares para alimentarse y retornar a sus

puestos de trabajo, probablemente no se verían forzados a elegir. Pero esta causa no solo obliga a elegir, no pocas veces también obliga a no comer, a retrasar comidas, a llevar un ritmo desordenado de alimentación, o a modificar lentamente los hábitos de consumo por otros poco saludables.

Existe entonces una clase trabajadora presionada por el tiempo, que debe conformarse con los alimentos disponibles, y que en ocasiones no puede alimentarse, o lo hace en condiciones de estrés. Es para estas personas que este proyecto propone una alternativa de alimentación rápida, económica y nutritiva.

## **Formulación del problema**

¿Es factible la introducción en el mercado ecuatoriano, de alimentos en la forma de raciones de campaña, dirigidos a resolver el problema de alimentación de los individuos en situación de pleno empleo urbano?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Investigar la factibilidad para la introducción en el mercado de productos precocidos en empaques con sistema de auto-calefacción.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un estudio de mercado para conocer las preferencias de alimentación del empleado ecuatoriano.
- Desarrollar la estrategia de marketing para llegar a ellos con el producto que les aporte una solución
- Analizar el mercado por medio del modelo de las 5 fuerzas de Porter
- Definir las características de un producto que aporte una solución.



## **Metodología**

### **Método mixto**

Para este trabajo se ha decidido realizar una investigación multimodal o mixta, que incluye tanto encuestas como entrevistas debido a que el uso de ambas brinda mayor profundidad en el estudio, las encuestas permiten obtener una imagen general de la investigación, ampliando temas que incluso no se hubieran considerado; por ejemplo, debe tomarse en cuenta que no es suficiente conocer cuántas personas y cuántas veces consumen alimentos en conservas, sino también darles cierta libertad para explicar las razones que hay tras sus decisiones. A partir de los resultados se podrá verificar, si un beneficio principal del producto, como el ahorro de tiempo, logra solucionar alguna de las dificultades de la población estudiada.

Según Westmarland (2001), "las entrevistas dan un conocimiento más profundo y complejo de los temas tratados por las encuestas... y permiten validar en cierto grado, lo encontrado en la investigación cuantitativa"; además afirma que no es suficiente conocer datos, y que es necesario investigar las causas y el porqué de las cosas por medio de entrevistas, ya que las encuestas en ocasiones no reflejan una parte de la información debido a que en ellas no se ha dado la oportunidad de expresarla.

Todd, Werlich y Mckeown (2004) citados por Hernández et al (2006), afirman que con la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos se logra un mayor entendimiento, un conocimiento más preciso del fenómeno que se estudia, y fiabilidad en los resultados como "una representación fiel, genuina y fidedigna de lo que ocurre con el fenómeno estudiado".

La muestra de 350 trabajadores, tamaño que fue obtenido de los datos del INEC (2013) pertenecientes a la población económicamente activa del Ecuador con pleno empleo urbano, las mismas serán complementadas con entrevistas a 20 personas representativas del mercado meta para descubrir si los empleados estarían dispuestos a consumir este producto y a su vez conocer los alimentos que desearían estén incluidos para las presentaciones del mismo.

## **Justificación**

### **Justificación personal**

Este tema fue seleccionado en base a la experiencia personal y a la observación de los problemas rutinarios de muchas personas que trabajan al momento de alimentarse, que junto con el interés en este tipo de productos aún predominantemente reservados para el sector militar, despertaron la idea de su aplicación para brindar una solución que mejore de algún modo las vidas de la clase trabajadora, y a la vez crear una empresa para obtener un beneficio económico.

### **Justificación académica**

Este trabajo es una oportunidad para aplicar teóricamente lo aprendido en diferentes materias; al mismo tiempo es también una oportunidad de vida que de resultar factible puede perfeccionarse en manos de un equipo de trabajo; una tesis que logre concretarse tiene valor para facilitar las vidas de las personas, por medio de la solución de un problema; finalmente siempre será una oportunidad para aprender de lo desconocido, y para aprender a seguir aprendiendo más, de quienes nos guían, de los errores, y del proceso mismo, pues se adquiere experiencia en la investigación.

## **Antecedentes**

Existen pocos fabricantes de raciones Meal-Ready-to-eat (MRE) en el mundo, ya que la tecnología que utilizan ha sido reservada por mucho tiempo para el sector militar con la idea de que las raciones de alimentos que fabrican representen una ventaja para los soldados en el campo de batalla.

Aún hoy en día resulta escasa la información sobre la maquinaria que utilizan estas industrias y más aún la fabricación de algunas recetas, pues son secretos industriales; por ejemplo, la pizza ha sido uno de los alimentos más solicitados por los soldados de los EEUU en las encuestas dirigidas a conocer sus preferencias, y no ha sido hasta el año 2014 después de un largo periodo de investigación que se ha anunciado la posibilidad de empaquetar este alimento en forma de un MRE que se conserve fresco durante años manteniendo su sabor original.

Actualmente existe más apertura respecto a la información sobre maquinarias y recetas, debido a que la confrontación entre EEUU y Rusia ha decaído desde la conversión de este último país al capitalismo. Esto causó una disminución del despliegue de fuerzas armadas de EEUU en el mundo, por consiguiente, una disminución en la demanda de raciones militares de combate por parte del departamento de defensa de este país; frente a este problema los fabricantes de raciones de combate debieron encontrar nuevos nichos de mercado para aprovechar su capacidad de planta.

Estos nuevos nichos de mercado los encontraron en el sector civil, por ejemplo el nicho de personas que se preparan para desastres naturales o situaciones de emergencia antropogénicas (causadas por el hombre); cabe resaltar que tanto los múltiples desastres naturales (tornados y huracanes) que enfrenta EEUU así como décadas de guerra fría han creado una cultura de prevención entre los ciudadanos que además poseen infraestructura especial de almacenamiento en sus hogares.

Otro de los nichos que encontraron estas empresas para aprovechar su capacidad de planta fue el sector de aventura que está formado por personas que disfrutan de la exploración al aire libre, en medios donde no se

tiene acceso a fuentes de fuente de cocción ni utensilios para la preparación de alimentos.

Lo anterior demuestra que es factible encontrar nichos de mercado para este producto en el sector civil; pero debe considerarse que el factor cultural del Ecuador es muy diferente al del mercado norteamericano, pues no existe un historial de desastres naturales, tampoco se ha pasado por décadas de enfrentamientos militares y por consiguiente debe encontrarse un nicho de mercado al que el producto le pueda ser de interés.

El nicho que se ha considerado que en Ecuador puede beneficiarse de las características de este producto es la población económicamente activa con pleno empleo urbano, que también puede definirse como clase media y clase media baja.

A continuación se aportará algo de información de cada uno de los fabricantes más importantes de MRE de EE.UU y una de América del Sur en Colombia, con el fin de tomar como precedente la viabilidad de un modelo que ofrece un producto tanto al sector civil como al público.

- Ameriqua (EE.UU)
- MRE-Star (EE.UU)
- Sopakco (EE.UU)
- WornickEversafe (EE.UU)
- PROLAC (Colombia)

Calorías.- El rango de calorías en los productos que ofrecen estas empresas va de 970 a 1340. Debe tomarse en cuenta que estos paquetes incluyen las tres comidas diarias, mientras que el producto que se pretende ofrecer en Ecuador incluirá sólo el plato principal con alrededor de 700 calorías equivalente al aporte de una hamburguesa McDonald's.

Contenido.- Todas las empresas arman sus kits de manera que el consumidor no tenga que preocuparse por otros accesorios al momento de comer, gracias a la inclusión de cubiertos, servilletas o pañuelos húmedos, así como sobres de bebidas en polvo para disolver en agua, y condimentos. En cuanto al menú, todos los fabricantes ofrecen 6 recetas, que escogen cuidadosamente después de realizar encuestas; el menú de cada fabricante se presenta a continuación.

**Tabla 1 Menú y calorías de Amerigual**

Menú 1	Calorías	Menú 2	Calorías	Menú 3	Calorías
Estofado de carne	240	Spaghetti de carne y salsa	240	Pollo con fideos y verduras	260
Galletas	180	Galletas	180	Galletas	180
Mantequilla de maní	250	Mantequilla de maní	250	Queso para untar	180
Pasas	140	Biscochos	210	Pasas	140
Biscochos de fresa	210	Pasas	140	Barra de trigo	210
Galleta de avena	280	Galleta de avena	280	Galletas de mantequilla	210
Bebida de naranja	0	Ponche de bebidas tropicales	0	Bebida de limón	0
<b>Total</b>	<b>1230</b>	<b>Total</b>	<b>1300</b>	<b>Total</b>	<b>1180</b>
Menú 4	Calorías	Menú 5	Calorías	Menú 6	Calorías
Pollo tetrazzini	270	Frijoles con chili	230	Pollo con frijoles negros y arroz	270
Galletas	180	Galletas	180	Galletas	180
Queso para untar	150	Mantequilla de maní	250	Queso para untar	180
Pasas	250	Pasas	140	Pasas	140
Barra de trigo	100	Barra de trigo	210	Barra de trigo	210
Galleta de torta dulce	0	Galleta de torta dulce x2	210	Galleta de torta dulce	210
Bebida de naranja		Ponche de bebidas tropicales	0	Ponche de bebidas tropicales	0
<b>Total</b>	<b>1140</b>	<b>Total</b>	<b>1220</b>	<b>Total</b>	<b>1190</b>
Promedio de calorías por MRE					1222
Calorías totales por caja					14660

Fuente: MRE Info

**Tabla 2 Menú y Calorías de MREStar**

Menú 1	Calorías	Menú 2	Calorías	Menú 3	Calorías
Filete de carne	380	Guisado de carne	220	Pollo asado	290
Pure de manzana	120	Pure de manzana	120	Salsa de manzana	120
Pasas Nut mix	400	Pasas Nut mix	400	Pasas Nut mix	400
Galleta de avena	280	Galleta de avena	280	Galleta de avena	280
Bebida de naranja	90	Bebida de naranja	90	Bebida de naranja	90
<b>Total</b>	<b>1270</b>	<b>Total</b>	<b>1110</b>	<b>Total</b>	<b>1180</b>
Menú 4	Calorías	Menú 5	Calorías	Menú 6	Calorías
Pollo con fideos	200	Queso tofterilli	280	Chili vegetariano	250
Pure de manzana	120	Pure de manzana	120	Pure de manzana	120
Pasas Nut mix	400	Pasas Nut mix	400	Pasas Nut mix	310
Galleta de avena	280	Galleta de avena	280	Galleta de avena	310
Bebida de naranja	90	Bebida de naranja	90	Bebida de naranja	130
<b>Total</b>	<b>1090</b>	<b>Total</b>	<b>1170</b>	<b>Total</b>	<b>1080</b>
<b>Promedio de calorías por MRE</b>					<b>1150</b>
<b>Calorías totales por caja</b>					<b>13800</b>

Fuente: MRE Info.com

**Tabla 3 Menú y calorías de Sopacko**

Menú 1	Calorías	Menú 2	Calorías	Menú 3	Calorías
Pollo con fideos	420	Hamburguesa vegetariana	260	Pollo con salsa	160
Sopa de almejas	150	Frijoles refritos	180	Sopa de almejas	150
Galletas	180	Galletas de pizza y pepperoni	180	Galletas	180
Jalea de uva	70	Jalea de manzana	70	Jalea de uvas	170
Galleta de avena	280	Galletas con trozos de framboesa	250	Galletas recubiertas con pan de chocolate	280
Bebida de limón	130	Bebida de limón	130	Bebida de limón	130
Café instantáneo		Café instantáneo		Café instantáneo	
<b>Total</b>	<b>1230</b>	<b>Total</b>	<b>1070</b>	<b>Total</b>	<b>970</b>
Menú 4	Calorías	Menú 5	Calorías	Menú 6	Calorías
Arce o manzana con avena	200	Chili y macarones	240	Arce salchicha	240
Jalea de uva	70	Pure de manzana y framboesa	110	Papas fritas con tocino	220
Galletas	180	Jalea de uvas	70	Jalea de uvas	70
Manzana en salsa con especias	170	Galletas	180	Galletas	180
Galletas con trozos de framboesa	270	Galletas de avena	280	Galleta con trozos de framboesa	250
Ponche de bebidas tropicales	120	Ponche de bebidas tropicales	130	Ponche de bebidas tropicales	130
Café instantáneo		Café instantáneo		Café instantáneo	
<b>Total</b>	<b>1240</b>	<b>Total</b>	<b>1010</b>	<b>Total</b>	<b>1020</b>
<b>Promedio de calorías por MRE</b>					<b>1060</b>
<b>Calorías totales por caja</b>					<b>12700</b>

Fuente: MRE Info

**Tabla 4 Menú y calorías de Wornick**

Menú 1	Calorías	Menú 2	Calorías	Menú 3	Calorías
Spaghetti con salsa de carne	250	Chilli y macarrones	280	Pollo con fideos	230
Cran/Manzana		Granola con leche	250	Galletas de pizza y pepperoni	240
Guardabosques-Bar	180	Mantequilla de maní y arándanos	240	Mantequilla de maní y arándanos	240
Mantequilla de maní y arándanos	240	Galleta	180	Galleta	180
Galleta	180	Canela imperiales	270	Canela imperiales	270
Canela imperiales	270	Capuccino con crema		Capuccino con crema	
Capuccino con crema		Irlandés	120	Irlandés	120
Irlandés	120	Café Instantáneo		Café Instantáneo	
Café Instantáneo					
<b>Total</b>	<b>1240</b>	<b>Total</b>	<b>1340</b>	<b>Total</b>	<b>1280</b>
Menú 4	Calorías	Menú 5	Calorías	Menú 6	Calorías
Pasta Penne picante	260	Chilli con frijoles	290	Lasaña de verduras	240
Galletas de pizza y pepperoni	240	Galletas de pizza y pepperoni	280	Galletas de pizza y pepperoni	240
Jalapeño extensión de queso	180	Jalapeño extensión de queso	180	Jalapeño extensión de maní	180
Galletas vegetales	170	Galletas vegetales	170	Galletas vegetales	170
Canela imperiales	270	Canela imperiales	270	Canela imperiales	270
Capuccino Francés de vainilla	120	Capuccino Francés de vainilla	120	Capuccino Francés de vainilla	120
Café Instantáneo		Café Instantáneo		Café Instantáneo	
<b>Total</b>	<b>1240</b>	<b>Total</b>	<b>1270</b>	<b>Total</b>	<b>1220</b>
Promedio de calorías por MRE					1265
Calorías totales por caja					15180

Fuente: MRE Info.com

**Tabla 5 Kits de emergencia PROLAC**

Kit 1	Kit 2
1 comida	2 comidas
1 pan	1 pan
1 bebida en polvo	2 bebidas en polvo
Complementarios: cuchara, sal, pimienta, servilleta ají y caramelos	Complementarios: cuchara, sal, pimienta, servilleta, ají y caramelos
Kit 3	Kit 4
3 comidas	1 comida
2 pan	1 guamición
2 bebidas en polvo	Complementarios: cuchara, sal, pimienta, servilleta, ají y caramelos
Complementarios: cuchara, sal, pimienta, servilleta ají y caramelos	

Fuente: Tomado de <http://prolacfood.com/nueva/emergencias.html>

Segmentos de mercado.- Como se mencionó al inicio del marco referencial, estas empresas han expandido su mercado más allá de las fuerzas armadas hacia aquel segmento de personas que se encuentran en situaciones de emergencia y hacia aquellos que practican turismo de aventura.



Mención especial merece la empresa colombiana PROLAC, pues es el fabricante de MRE más cercano a Ecuador y por lo tanto su segmento de mercado en parte es regional, convirtiéndolo en un competidor potencial en el mercado ecuatoriano.

## **CAPITULO I: MARCO TEÓRICO**

## **1.1 Marco teórico**

El marco teórico que sustenta el presente trabajo, se nutre de los estudios de Frederick Herzberg, con su Teoría de los dos factores; Abraham Maslow con la jerarquía de necesidades, la cadena de valor de Porter y teorías de otros siete académicos citados en el apartado de Teoría del consumidor; también se citan importantes trabajos patrocinados por la Organización Internacional del Trabajo.

### **1.1.1 Teoría de los dos factores**

Según Herzberg, citado en Amador (2013), las personas están influenciadas por dos tipos de factores, motivación e higiene:

“La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción...La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene poco efecto en la satisfacción a largo plazo”.

Los factores de motivación están relacionados con la satisfacción y los de higiene con la insatisfacción. Trasladando esta teoría a las necesidades de alimentación significaría que de existir deficiencias, estas causan malestar en los trabajadores y que de ser las adecuadas no necesariamente causan motivación sino ausencia de insatisfacción.

Si una persona presenta un nivel de insatisfacción, este puede estar relacionado con problemas en sus necesidades personales, que a su vez pueden ser afectadas por políticas de la empresa que aumenten la presión y exigencias.

La alimentación es una de las necesidades personales que puede estar relacionada indirectamente a la motivación. En la actualidad la mayoría de los empleados trabajan en condiciones que dificultan una alimentación adecuada, es decir este derecho no se está cumpliendo como debería y como consecuencia su rendimiento disminuye.

### **1.1.2 Jerarquía de necesidades**

Abraham Maslow clasificó las necesidades dentro de distintos niveles de una pirámide. La base de la pirámide de Maslow, está formada por las necesidades fisiológicas, es decir, aquellas relacionadas a los procesos naturales del organismo; entre las principales se encuentran la respiración, el descanso, y la alimentación.

La influencia que ejercen estas necesidades fisiológicas sobre el comportamiento de un individuo cuando no son atendidas, es tan fuerte que ocupa gran parte de su pensamiento en ello, Maslow (1991) refiriéndose a alguien que no se ha alimentado, lo explica de la siguiente manera: “sueña con la comida, recuerda la comida, percibe la comida y solo quiere la comida”.

**Gráfico 1 Jerarquía de Necesidades**



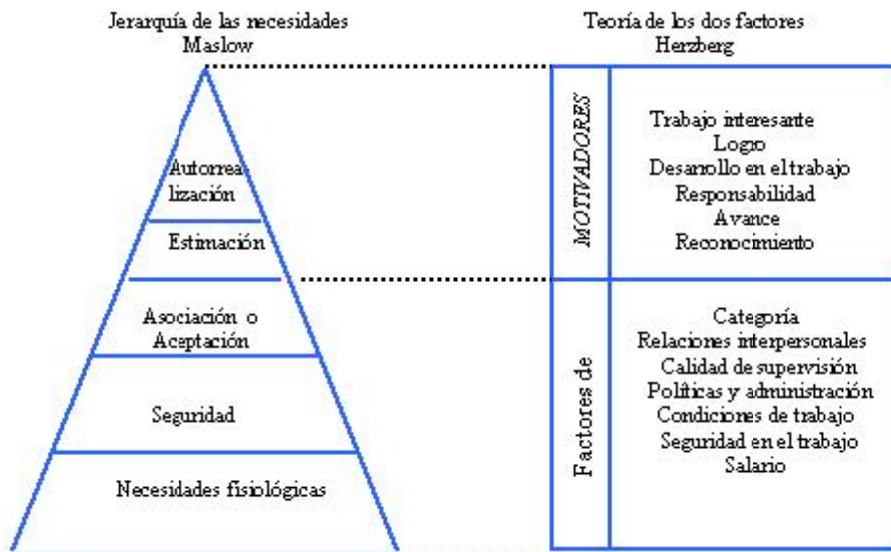
**Fuente: Abraham Maslow, tomado de Wikipedia.org**

Maslow en su teoría sobre la jerarquía de necesidades, afirma que es necesario satisfacer un nivel de necesidades antes de poder preocuparse del nivel siguiente, así por ejemplo, una persona que tenga carencias en sus necesidades fisiológicas, difícilmente se preocupa por algunas necesidades de aceptación social como por ejemplo jugar al fútbol con los amigos.

La importancia de la teoría de necesidades de Maslow, radica en que ayuda a entender cómo influyen las deficiencias de la alimentación (necesidad fisiológica) en el comportamiento de un trabajador.

Ambas teorías, tanto la de Herzberg como la de Maslow se complementan, como se aprecia en el siguiente gráfico:

**Gráfico 2 Comparación entre teoría de los dos factores y jerarquía de necesidades**



Fuente: Frederick Herzberg y Abraham Maslow, tomado de <http://onstrategyglobal.wordpress.com/>

Relacionando las dos teorías, se encuentra que las necesidades fisiológicas, como la de alimentación, que es la más relevante para el presente trabajo, encajan con los factores de higiene, y por consiguiente, al no llegar a un nuevo nivel de necesidades, tampoco se llegaría a los factores de motivación.

Es decir "una persona que carece de alimento, seguridad, amor y estima, probablemente sentiría con más fuerza el hambre de comida antes que cualquier otra cosa" Maslow (1991).

En conclusión, la mala alimentación es más un factor higiénico para el desarrollo de factores motivadores que un factor motivador en sí mismo.

### 1.1.3 Cadena de valor

De acuerdo a Porter (1985), citado en Restrepo (2004), "una organización es una cadena que crea valor para los stakeholders o grupos de interés que

rodean la organización. En la cadena de valor se encuentra la fuente de la ventaja competitiva”. Todo este valor corresponde al conjunto de actividades que la empresa realiza para poder ofrecer el producto final al cliente, con lo que también se busca obtener una ventaja frente a los demás competidores y una mayor rentabilidad al menor costo posible. Las actividades estratégicas más importantes según Porter (2010) comprenden las primarias o básicas y aquellas de línea o apoyo.

La característica principal de las actividades primarias es que se encuentran directamente relacionadas a la elaboración física del producto que dependerá del sector industrial y de la estrategia que se plantee, dentro de las actividades básicas se encuentra:

- Logística interna de la materia prima lo cual incluye la recepción, almacenamiento, control de existencias, transportación y en algunas ocasiones la devolución de materiales a proveedores. Dependiendo del tipo de empresa algunas actividades tendrán mayor relevancia que otras, en el caso de una empresa de servicios como una aseguradora, la logística interna y externa de materias primas será nula.
- Producción u operaciones consiste en las actividades que se encargan de la transformación de la materia prima al producto final, todo esto incluye el maquinado, ensamble y empaçado. Adicionalmente, dentro de esta etapa se realiza el control de calidad de los productos elaborados a través de las pruebas pertinentes, sin dejar de lado el mantenimiento que debe realizarse a las maquinarias e instalaciones de la empresa.
- Logística externa o distribución incluye toda actividad que esté relacionada al proceso de entrega de pedidos, es decir, la distribución de productos terminados. En un inicio la programación de la fecha de

entrega, cantidades de producto, ser recogida y almacenamiento.

- Marketing y ventas comprende las actividades con las cuales se pueda inducir a los clientes para realizar la compra del producto a través de un estudio de mercado, publicidad o promociones para captar su atención. Además de establecer los canales por los cuales se realizarán las ventas, definir las fuerzas de ventas y cuotas, el precio que se fijará, etc.
- Servicios que presta la empresa para mantener y destacar el producto y su valor, generalmente estos servicios son prestados por empresas donde es necesaria dar ciertas instrucciones al cliente para el uso del producto o en el caso de que se requiera la instalación, mantenimiento o reparación se realizará el servicio.

Por otro lado, continuamos con las actividades de apoyo las cuales brindan soporte a las actividades primarias y además se ayudan entre sí, a continuación el detalle de cómo se encuentran conformadas:

- Abastecimiento que consiste en el proceso de adquirir todos los insumos que forman parte de la cadena de valor, esto desde la materia prima, consumibles, repuestos de maquinaria y equipos, etc., hasta activos como edificios, maquinarias y equipos de laboratorio computación y oficina. Esta actividad se desarrolla a lo largo de toda la empresa, generalmente el departamento de compras se encarga de la adquisición de las materias pero hay casos donde el gerente o jefe del departamento se encarga de la compra de ciertos artículos. Ésta actividad tiene un gran impacto sobre el costo final de la empresa, por eso su buen desarrollo puede ser una ventaja con respecto a los demás competidores.
- Infraestructura comprende las actividades de gerencia, finanzas, planificación, temas legales, procedimientos, etc. Lo que caracteriza a



la infraestructura es que apoya a la cadena como un todo, no de manera individual, lo cual puede considerarse como una fuerte ventaja competitiva, sobretodo porque esto es reflejado en el trato que se da al cliente de la misma manera en que se entrega el producto final.

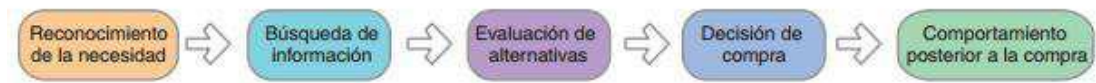
- Investigación y desarrollo de nueva tecnología lo cual consiste en la inversión que se destine para máquinas y equipos, debido a que la tecnología se encuentra presente en cada una de las actividades de la cadena de valor, de ahí su importancia. El desarrollo de nueva tecnología puede aportar de muchas maneras a la tecnología que poseen cada una de las actividades de la cadena en lo que corresponda a logística, operaciones, servicio al cliente, etc.
- Recursos humanos respalda tanto a actividades primarias como a las de apoyo, consiste en actividades como búsqueda, selección y contratación de personal, remuneración e incentivos, asignación de actividades, entre otras. La administración de recursos humanos ocupa un papel de suma importancia debido a que se encarga de definir y encontrar habilidades que son necesarias en un empleado, además de cómo motivarlo cuando se crea conveniente para poder lograr un compromiso con cada uno de ellos.

#### **1.1.4 Teorías del comportamiento del consumidor**

Resultan importantes estas teorías para comprender el comportamiento del consumidor final de los productos.

Según Kotler (2008) el proceso de decisión de un consumidor se divide en 5 etapas.

**Gráfico 3 Proceso de decisión del comprador**



**Fuente: Fundamentos de marketing Kotler (2008)**

**Reconocimiento de la necesidad:** Es la primera etapa del proceso de compra; Kotler indica que, se inicia por estímulos internos o externos los cuales llevan a las personas a buscar la satisfacción de una necesidad que antes no estaba presente. Entre los estímulos internos se encuentran las necesidades fisiológicas, como el hambre; mientras que los estímulos externos pueden presentarse en la forma de publicidad o el comentario de un conocido.

**Búsqueda de información:** Las personas buscan información dependiendo de la intensidad del impulso que sienten por satisfacer una necesidad, es por esto que, algunas personas buscan más o menos información que otras para realizar una compra. También es importante conocer las fuentes de las cuales los consumidores obtienen información; Kotler las clasifica en fuentes personales, como los amigos; fuentes comerciales, como la publicidad; fuentes públicas, como los medios de comunicación; y fuentes empíricas, como el uso del producto.

**Evaluación de alternativas:** Cada consumidor tiene un proceso de evaluación personal, esto significa que un estímulo puede tener distintos efectos en cada persona, Kotler afirma que “los consumidores no siguen un solo proceso de evaluación para resolver todas las situaciones de compra”.

**Decisión de compra:** Es la etapa que se da como consecuencia de una “intención de compra” creada por las etapas anteriores; sin embargo, a pesar de la existencia de una intención de comprar un producto o servicio, esta

podría no concretarse por factores externos como una opinión o un imprevisto.

**Comportamiento posterior a la compra:** Es una de las etapas más importantes para cualquier producto o empresa, ya que en ella, el consumidor ha comparado el producto o servicio con las expectativas que tenía en un principio. Al respecto, Kotler dice que “si el producto no cumple con las expectativas, el consumidor quedará decepcionado; si cumple con las expectativas, el consumidor quedará satisfecho; si excede las expectativas el consumidor quedará encantado”.

En base a lo referido, se deduce la necesidad de realizar una campaña publicitaria para estimular el consumo y crear conciencia de que existe una nueva solución para los problemas que los trabajadores posiblemente estén pasando por alto; y que el mensaje publicitario debe ser coherente con los atributos del producto.

Según Dubois y Rovira (1998) citados en Henao y Córdova (2007) “el consumidor no dispone de un conocimiento perfecto de sus necesidades ni de los productos susceptibles de satisfacerlas”, esto reafirma la necesidad de informar al consumidor potencial, de las ventajas del nuevo producto, como solución a sus problemas.

Los motivos de selección de un producto, dependen de muchos factores externos e internos, y de cómo interactúan estos factores en la mente del individuo; por lo tanto no siempre se elige de forma tan simple como menor precio o mejor calidad. La propuesta de valor del presente proyecto hace énfasis en la reducción de tiempo como uno de los beneficios principales de consumir el producto. Becker (1965) citado por Henao et al (2007) establece la “restricción temporal” como uno de los factores que influyen en la elección

de un producto.

La restricción de tiempo, se evidencia en casos como el de un trabajador que renuncia a su opción habitual de alimentación a cambio de un ahorro de tiempo. Ellwood (2010) afirma, que “cuando se dedica tiempo a una actividad, alguna otra desaparece completamente o se comprime. El tiempo para las comidas es un ejemplo de esto”

El producto propuesto, (una ración MRE) se espera que tenga acogida tanto por sus atributos, como por los beneficios indirectos de su consumo, por ejemplo, el ahorro de tiempo y el valor nutricional del mismo. Lancaster (1966) respalda esta idea de la siguiente manera: “No es el producto en sí el que genera la satisfacción, sino las características intrínsecas del mismo”.

En cuanto al aspecto cultural, Douglas (1979) citado por Henao et al (2007) señala que:

“La elección de alimentos es de todas las actividades humanas, aquella que cabalga de manera más desconcertante sobre el límite entre la naturaleza y la cultura. La elección del alimento está unida a la satisfacción de necesidades del ser humano, asimismo, por ser una actividad humana, es expresión incuestionable del orden cultural y social”.

Atendiendo la importancia de la cultura en la elección de un producto, la receta estará adaptada a los gustos y preferencias del consumidor ecuatoriano.

Para Bourdieu (1990), citado por Henao et al (2007), “La clase social determina el gusto por los productos”, en base a esta propuesta son los aspectos sociales de los consumidores los que establecen las opciones y características del producto que se encuentran disponibles en el mercado, es así que el producto estará dirigido a la clase media y media baja que

comprende al personal de oficina y clase obrera de la población con pleno empleo urbano por tres razones, primero porque ellos forman la parte principal de la población trabajadora, segundo porque su condición de pleno empleo les permite pagar el precio de \$3.50 de un almuerzo en lugar de opciones más económicas, y tercero porque esta misma condición laboral les impone horarios poco flexibles.

### **1.1.5 La alimentación en el trabajo**

Ratner (2013), menciona que una alimentación equilibrada y saludable constituye una actividad importante para el desarrollo óptimo de funciones en el trabajo y al no satisfacer esta necesidad se conduce a un desgaste físico y emocional; además afirma que "una alimentación poco saludable genera un incremento en enfermedades crónicas no transmisibles que producen consecuencias negativas en el desempeño laboral"

La necesidad de trabajar es un factor que cambia los patrones de alimentación de un individuo, pues este debe trasladarse a otro entorno (lugar de trabajo) donde buscará satisfacer su necesidad de alimento en base a sus gustos y posibilidades, sin embargo esto no siempre es posible.

La OIT, Organización Internacional del Trabajo (2005), menciona que "una nutrición inadecuada produce en las empresas de todo el mundo pérdidas de productividad del 20%".

Según Wanjek (2005), "una deficiente alimentación en el trabajo afecta la salud y la productividad", y destaca que:

- "En Asia sud-oriental la falta de hierro en los trabajadores provocó pérdidas de productividad por 5 mil millones de dólares.
- En India el costo oscila entre 10.000 y 28.000 millones de dólares ocasionados por la pérdida de productividad.
- En EE.UU la pérdida de productividad es de aproximadamente 3.900 millones de dólares

- En el 2001 las enfermedades vinculadas con la dieta causaron el 46% de todas las enfermedades en el mundo, y el 60% de las muertes, de estas el 30% de las muertes fueron causadas por enfermedades cardiovasculares”

Suárez y Cols (2011) tratan también el tema de la salud: “Las características y condiciones en que se alimentan los trabajadores son determinantes de su salud y del desarrollo de un trabajo digno, seguro y productivo”.

Los empleadores en ocasiones facilitan la alimentación en espacios acondicionados dentro de las empresas, pero con el tiempo el servicio se deteriora y conduce a los colaboradores a buscar establecimientos externos para satisfacer esta necesidad. No obstante los precios, atención, largas filas, el mal servicio y demás factores se convierten en un obstáculo que no permite desarrollar de una manera adecuada una alimentación correcta.

Wanjek (2005), afirma que los trabajadores “no pueden comer decentemente si el tiempo que les dan para comer es muy corto”; este tiempo puede reducirse por cuatro factores; tiempo de movilización, filas de espera, carga laboral; y el tiempo de preparación, en caso de que un trabajador opte por preparar alimentos instantáneos en el lugar de trabajo. Además manifiesta que “en esta era moderna, pocas personas viven a corta distancia de sus trabajos para que la puedan recorrer a pie. El transporte y el fenómeno de las familias con dos trabajadores ha acortado el periodo de almuerzo de igual manera”.

Cuando se trata el tema del tiempo de tránsito y movilización no solo se debe pensar en el tiempo que se utiliza en un medio de transporte, sino el que los empleados utilizan al caminar hasta un restaurante ubicado en un lugar más próximo a sus lugares de trabajo. “Los empleadores deben preguntarse, por ejemplo, si 30 minutos es tiempo suficiente para que los empleados caminen hacia un restaurante, escojan una comida, paguen,

encuentren un asiento, coman y vuelvan al trabajo" Wanjek (2005). Estos factores afectan sensiblemente a los trabajadores dificultándoles su necesidad de alimentarse.

La mala alimentación tiene efectos sobre la salud de cada individuo, y por consiguiente en su productividad personal; pero cuando el problema se vuelve generalizado, la productividad se ve afectada a nivel de país, así lo muestra el "ciclo de mala nutrición y baja productividad nacional".

**Gráfico 4 Ciclo de mala nutrición y baja productividad nacional**



**Fuente: Food at Work. Wanjek (2005)**

El ciclo de mala nutrición y baja productividad nacional es una forma de relacionar el efecto de la alimentación sobre el desempeño económico de un país, y describe una secuencia donde la mala nutrición provoca problemas de salud, estos a su vez tienen múltiples efectos en las personas como falta de energía, pérdida de fuerza, o menor potencial de aprendizaje (ocasionados frecuentemente por desnutrición en etapas tempranas del desarrollo).

Esta población, con sus deficiencias ocasionadas por problemas de salud, pasa a formar parte de la fuerza laboral de las empresas, donde provocan una menor productividad, por consiguiente las empresas pierden

competitividad frente a otras, ya que sus recursos humanos tienen un desempeño inferior al que tendrían en condiciones normales de salud.

La pérdida de competitividad en las empresas, implica mayores gastos para lograr el mismo resultado de empresas eficientes, lo que las vuelve menos atractivas para la inversión, al haber menos inversión, hay menor crecimiento económico, y siendo así, los sueldos se mantienen en su nivel más bajo, lo que no permite a las clases sociales menos favorecidas acortar su brecha respecto al nivel socioeconómico superior. Los sueldos bajos no permiten una alimentación adecuada, lo que deriva en problemas de malnutrición que inician nuevamente el ciclo que termina en baja productividad nacional.

Por los estudios y recomendaciones de organizaciones mundiales como la OMS (2002) y la FAO (1976), existe a nivel de gobierno en algunos países, mayor conciencia sobre la importancia de la adecuada alimentación para los trabajadores y su efecto beneficioso para las empresas, y para el país en general; esto ha derivado en la creación de leyes que estimulan a las empresas a ofrecer alternativas de alimentación para su fuerza de trabajo. Estas medidas no son coercitivas, al contrario, se trata de incentivos fiscales que buscan mejorar las condiciones de vida de los trabajadores.

En los países donde existen tales incentivos fiscales, se dan casos de éxito donde las empresas se han adaptado ofreciendo espacios de comedor para sus empleados, existe mayor conciencia sobre la franja de tiempo que ocupa el horario de trabajo, la cual se supone debe ser la principal oportunidad del día para una alimentación saludable.

En Ecuador, esto no se cumple y los empleados deben caminar para elegir comida poco saludable; Wanjek (2005) afirma además que sin comedores



dentro de las empresas, "los trabajadores tendrían que caminar al menos 20 minutos hacia un restaurante o vendedor de comida ambulante, lo que reduciría significativamente su tiempo de almuerzo a 40 minutos".

La carga laboral, u otras características propias de cada trabajo, son factores que a menudo terminan afectando el tiempo personal de los trabajadores para alimentarse.

"Los empleados que tratan con el público, frecuentemente no pueden tomar su tiempo para comer hasta que otro trabajador esté disponible para reemplazarlos. Su hora de almuerzo en ocasiones se acorta o se elimina por completo. Otros trabajadores se sienten presionados para trabajar durante su hora de lunch, comiendo en sus escritorios, mientras otros (como resultado de la baja cantidad de personal, metas imposibles de cumplir, pago por trabajo realizado, sobre-tiempo forzado, y hostigamiento laboral) no pueden detenerse a comer". Wanjek (2005)

Según el estudio realizado por Suárez (2011), "el 6% utiliza menos de 10 minutos, problemática que puede provocar trastornos generales y digestivos como: la hipertensión arterial, falta de atención y somnolencia, afectando de tal manera el rendimiento laboral".

Estos datos ponen en evidencia que la alimentación no recibe la atención que amerita, para que los empleados puedan llevar una vida saludable y un rendimiento que cumpla con las expectativas de la organización.

En el estudio de Barrios (2009), los alimentos listos para comer denominados "on the go" marcan la tendencia en el mercado, pues están dirigidos a aquellas personas ocupadas que llevan un acelerado estilo de vida. Los consumidores consideran este tipo de productos como un gran beneficio ante la falta de tiempo, gracias a su facilidad de consumo.

La investigación realizada por Espinoza (2009) menciona que, "apenas un quinto de los trabajadores de Chile tienen alguna forma de alimentación organizada por su empleador. El 80% restante lo resuelve de manera insuficiente y un porcentaje no despreciable simplemente no se alimenta en la jornada laboral"

Aunque tales datos corresponden a Chile, se los considera relevantes para el mercado ecuatoriano, pues no existe una significativa diferencia en el mercado laboral de una misma región; por ejemplo a partir del año 2014, el Estado ecuatoriano eliminó la asignación de \$4 diarios por concepto de alimentación para 580.000 servidores públicos.

## **1.2 Marco referencial**

En el marco referencial se aborda el tema de las actitudes de los consumidores frente al tipo de producto propuesto, así como las variables que influyen en sus decisiones de compra.

Debe tomarse en cuenta, que las raciones "ready-to-eat" con tecnología militar, son un producto relativamente nuevo sobre el que existe poco conocimiento en el sector comercial privado por razones como la confidencialidad que normalmente protege toda tecnología destinada a fines militares, o la apreciación de que se trata de productos costosos que suelen venderse de forma estacional a clientes organizacionales por medio de licitaciones.

Sin importar cuales hayan sido las barreras para la comercialización de estos productos, no está de más recordar que muchas tecnologías que hoy se consideran indispensables en la vida cotidiana, tuvieron primero un uso militar, por ejemplo, la internet; las computadoras; la cinta de embalaje; el

GPS que actualmente está presente en millones de teléfonos celulares; el microondas, hoy un implemento común en los hogares, o la liofilización, un proceso de deshidratación de alimentos que hoy se utiliza en muchas industrias para prolongar la duración de alimentos como helados, café, conservas, cereales, y una larga lista de productos.

Del mismo modo ocurre con las raciones MRE, se ha producido un traspaso de esta tecnología del sector militar al civil, particularmente en Estados Unidos, donde la confluencia de algunos factores ha hecho factible la venta a un segmento del mercado civil; estos factores son, una cultura ciudadana de prevención, como respuesta a los más de 1200 tornados por año que afectan al país, sumados a los 289 huracanes desde el año 1851; el fin de la "guerra fría", y con esto una disminución de la demanda de raciones MRE por parte del ministerio de defensa, y la consiguiente necesidad de dar uso a la capacidad de planta de los fabricantes.

Esta constituye la mayor evidencia de que los consumidores civiles aceptan el producto cuando existen condiciones en las que sus características superan a otras alternativas; no obstante, en esta sección, se iniciará con un estudio más amplio, pues para entender mejor la actitud de los consumidores potenciales frente al producto, se debe ubicarlo dentro de una categoría; un MRE clasifica dentro de lo que se conoce como "productos de conveniencia"; según Copeland (1923), citado en Berry (2002), son "productos que requieren mínimo tiempo y esfuerzo físico y mental para ser comprados y utilizados".

Posiblemente en Estados Unidos no se considera a los trabajadores como un segmento de mercado porque se trata de un país donde es común que las empresas cuenten con sus propios restaurantes, algunos de los cuales llegan a ser noticia mundial por su excelente servicio (Google), no obstante,

Ecuador tiene sus propias particularidades, y la población trabajadora enfrenta otras circunstancias que se han mencionado a lo largo de la tesis.

Según Declerck (1997), citado en Arzack (2011)

“el éxito comercial de un nuevo producto, se determina por el nivel de percepción de los consumidores sobre el producto ofrecido. Es decir, el comportamiento que adopten estará basado en las características que posea y en los beneficios que proporcione”

La actitud de los consumidores ante los productos alimenticios de conveniencia puede conocerse por medio del consumo que tienen ciertas opciones actualmente disponibles en el mercado, como las sopas instantáneas, alimentos congelados, o las comidas para microondas, y dado que un MRE, al igual que estos, es también un producto de conveniencia, esto permite aproximarse al conocimiento de la posible reacción de los consumidores, puesto que una población que demanda productos de conveniencia, es más probable que acepte un MRE que aquella población que los rechaza.

Diversos estudios en distintos países, muestran que las comidas listas para servir gozan cada vez de mayor aceptación, independientemente de las diferencias culturales. De acuerdo al estudio de Euromonitor Internacional (2013), las sopas instantáneas en tazones han tenido un elevado crecimiento en el mercado ecuatoriano con el lanzamiento de la marca “Lonchys”; este tipo de alimentos listos para servir, están enfocados en "satisfacer una necesidad grande y emergente de alimentos rápidos y convenientes entre la clase media urbana", y han tenido un alto nivel de aceptación por parte de los consumidores que llevan un apresurado estilo de vida.

Como señala una entrevista de diario Hoy (2006) realizada a gerentes de diferentes empresas productoras de comidas preparadas y pre-cocidas con presencia en Ecuador, su oferta:

“va dirigida, principalmente a empleados de oficina, profesionales, e incluso para las amas de casa, (y es) utilizada cuando el tiempo apremia o cuando hay una visita imprevista...se considera que es un mercado que busca practicidad en la preparación de sus alimentos”

Según Karolys (2013), gerente de marketing de industrias Ales, en entrevista para diario El Comercio (2013), el cambio en los hábitos de los ecuatorianos explica el crecimiento en las ventas de alimentos listos para servir, y afirma que "cada vez tenemos menos tiempo para comer, debemos recorrer más distancias y pasamos más tiempo en la calle", tomando en cuenta esta problemática, su empresa introdujo al mercado la línea de sopas instantáneas "Maruchan".

La tendencia a favor de los productos de conveniencia es mundial, y pese a que existen factores culturales que diferencian a cada país, estas influyen principalmente en el contenido de los productos, por lo tanto, es importante considerar la experiencia de otros mercados pues independientemente de las diferencias de gustos, se observa una necesidad global por ahorro de tiempo a la hora de la alimentación.

De acuerdo con el estudio de Euromonitor (2013):

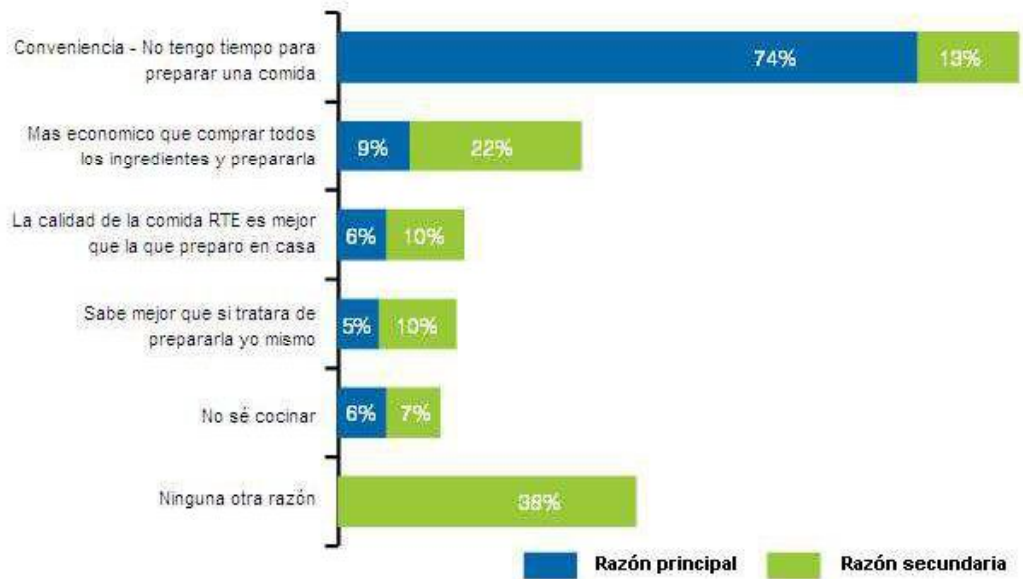
“En México, se espera un fuerte aumento de demanda en las comidas de conveniencia impulsada por los largos viajes, días laborales más largos y en general al ritmo cada vez más rápido de vida... en Brasil los estilos de vida cambiante de los consumidores y la urbanización han dado como resultado que los clientes busquen formas cada vez más rápidas y convenientes de obtener alimentos... en Chile los consumidores siguen

buscando formas más rápidas y eficientes de administrar su cada vez más ocupado estilo de vida... en Colombia las tiendas de conveniencia continúan expandiéndose con los horarios cada vez más ocupados de toda la familia... en Uruguay las comidas preparadas han mostrado un rápido crecimiento en el país, particularmente las comidas congeladas”

De acuerdo al estudio realizado por Hales (2003), 90% de los estadounidenses consumen alimentos de conveniencia, y 60% de los encuestados indicaron que la “reducción de tiempo” y el “menor esfuerzo”, fueron sus razones principales para comprarlos a pesar de considerarlos ligeramente más costosos que otros tipos de productos. No deberían sorprender estas respuestas, pues los productos de conveniencia han sido diseñados precisamente para ahorrar tiempo a una población cada vez mas ocupada.

Adicionalmente, una encuesta de la firma de investigación de mercado AC Nielsen realizada a 22.000 personas en 44 países en el año 2006, la principal razón para comprar comidas listas para servir es la falta de tiempo para la preparación; en un lejano segundo lugar, un 9% de los encuestados consideraron el ahorro resultante de adquirir este tipo de productos en lugar de ingredientes separados, como su razón principal para consumirlos.

**Gráfico 5 ¿Cuál es tu razón principal y secundaria para comprar comida lista para servir?**

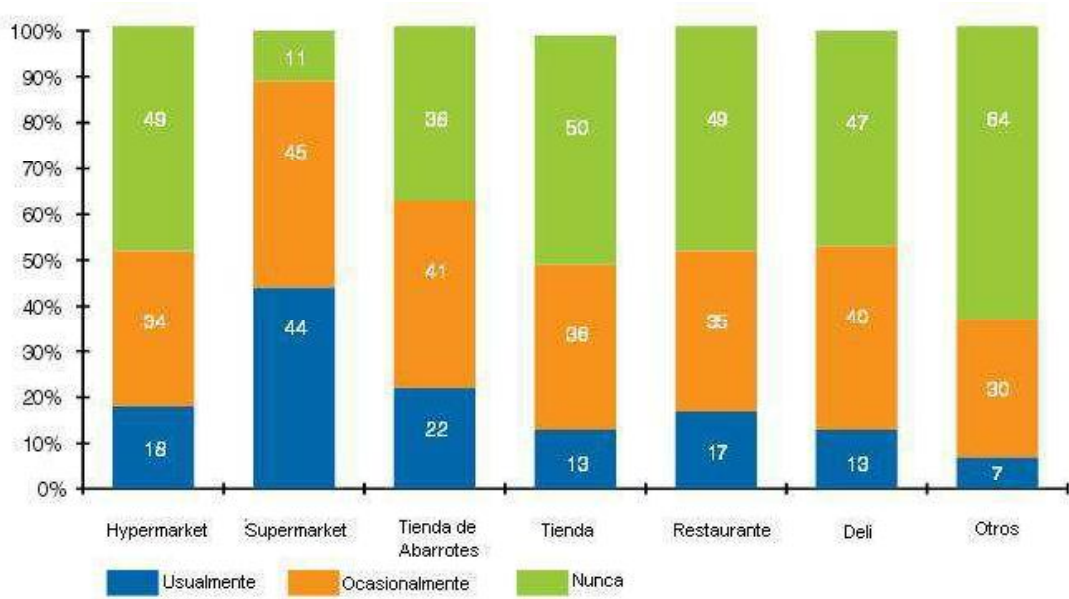


**Fuente: Consumers and Ready-to-Eat Meals: A Global ACNielsen Report**

En este estudio también se confirmó que el canal preferido para la compra de comida lista para servir son los supermercados según los encuestados, seguidos de las tiendas de abarrotes.

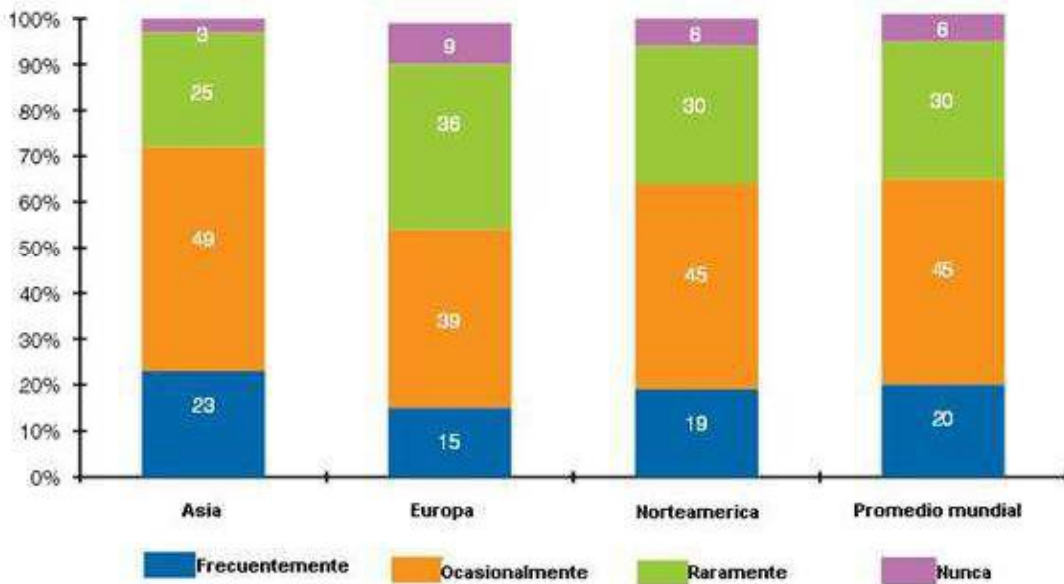
Además el 65% de las personas encuestadas refieren que adquieren productos de conveniencia, frecuentemente u ocasionalmente, siendo este el promedio a nivel mundial.

**Gráfico 6 Lugares más frecuentes para la compra**



Fuente: Ac Nielsen

**Gráfico 7 Frecuencia de consumo por continente y a nivel mundial**



Fuente: Ac Nielsen

Los exportadores ecuatorianos también aprovechan el crecimiento mundial



del segmento de comidas de conveniencia, uno de los casos es la exportación de camarones congelados y pre-empaquetados a otros mercados en el año 2011, especialmente al mercado europeo el cual ha mostrado un considerable crecimiento en los últimos años. Proecuador (2013)

Así también diario El Comercio (2013) informó que “el año 2012 estuvo lleno oportunidades para la industria de enlatados de pescado... el crecimiento fue de un 29% respecto del 2011, según estadísticas del Banco Central”.

La segunda parte de este marco referencial se enfoca en aquella experiencia adquirida dentro del sector militar, el cual aunque no está movido por un fin de lucro, si se considera relevante por la importancia que le ha otorgado a la satisfacción de los soldados, quienes, debe recordarse que antes de ser soldados han sido civiles con gustos y preferencias ya definidos, de manera que no se puede ignorar los niveles de satisfacción o incluso las quejas que evidencien estos estudios.

Los productos MRE, o raciones de campaña, inicialmente estuvieron enfocados en atender las necesidades alimentarias en algunos ejércitos, sin embargo, esto no significa que no tomaran en cuenta los gustos y preferencias de sus consumidores. En Estados Unidos, a través del centro de investigación NATICK (1997), se han realizado encuestas y entrevistas a miles de soldados, a partir de estos datos, se han invertido importantes cantidades de dinero en programas de investigación y desarrollo para lograr procesos que mantengan las características sensoriales de sabor, olor y aspecto de las comidas caseras preferidas por los soldados, en cualquier lugar donde se encuentren.

Cabe recalcar que los principales centros de desarrollo de estos productos

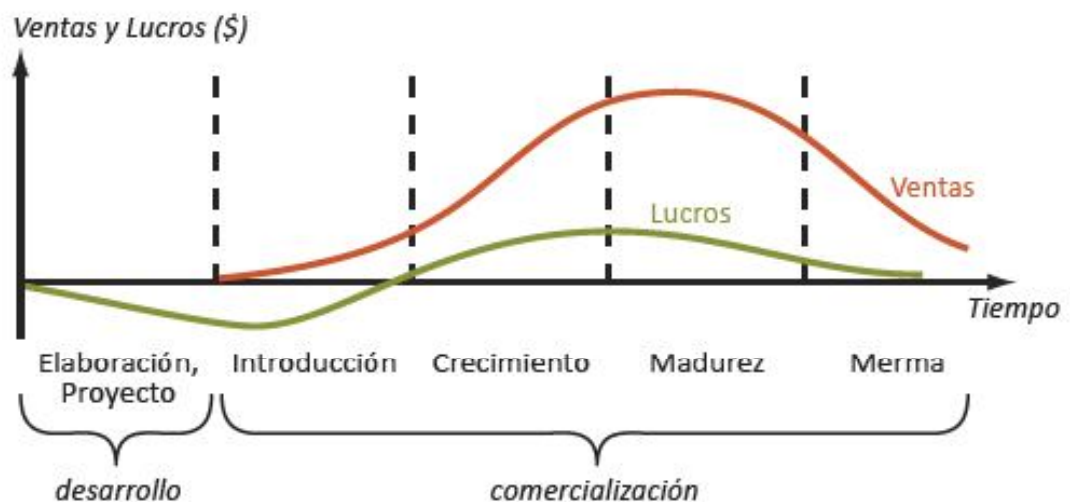
están ubicados en Estados Unidos, país donde el departamento de defensa cuenta con un presupuesto anual de más de 700.000 millones de dólares, varias veces superior al PIB de muchos países, y donde los programas de investigación y desarrollo, buscan dotar a las tropas de equipos con los más altos estándares, y la alimentación no ha sido la excepción.

Debe tomarse en cuenta además, que los soldados, entran al ejército con unas preferencias ya definidas en su vida como civiles, y esta es posiblemente la razón por la que los menús se han podido adaptar tan bien al segmento civil de personas que almacenan alimentos para situaciones de emergencia.

### 1.2.1 Ciclo de vida del producto

Internacionalmente los MRE se encuentran en etapa de crecimiento en el sector civil; en Ecuador por ser un producto nuevo estarían en la etapa de introducción.

Gráfico 8 Ciclo de vida de un producto



Fuente: [administradorenlared.blogspot](http://administradorenlared.blogspot)

Según el gráfico de ciclo de vida del producto, el proyecto inicia con una

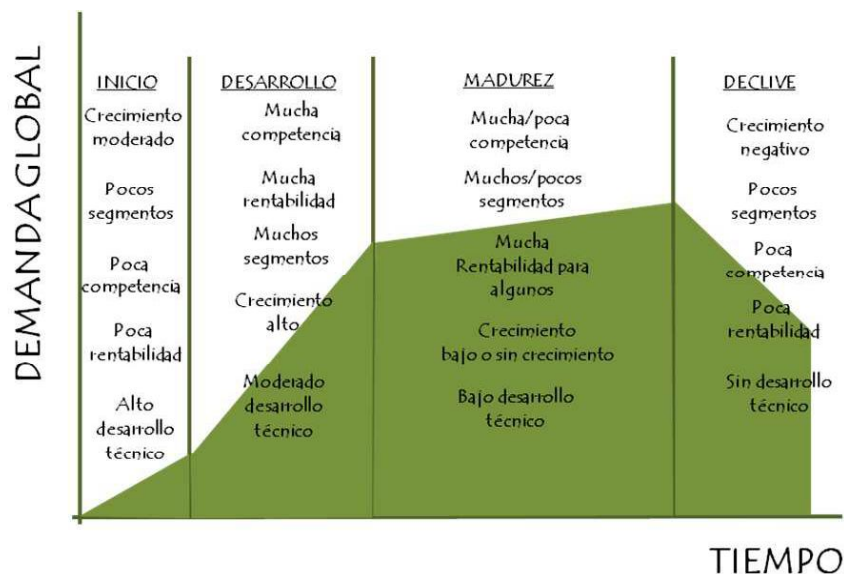
etapa de desarrollo, la que para el presente trabajo incluiría las inversiones iniciales, préstamos, instalación de máquinas y todo lo correspondiente a la parte pre-operativa que aparece en el análisis financiero.

La etapa de introducción corresponde a la etapa operativa que se ha proyectado en el análisis financiero y es aquella donde la empresa ya registra sus primeras ventas; la etapa de crecimiento se caracteriza por un esfuerzo por dar a conocer el producto tanto por la publicidad como por los nuevos canales de distribución; esta etapa también se ve reflejada en el aumento progresivo de las ventas del análisis financiero.

Debido a que un análisis financiero comúnmente abarca alrededor de 5 años, no es posible reflejar en un estudio un periodo de tiempo tan extenso como para predecir la etapa de madurez y declive de un producto que apenas se va a lanzar al mercado.

### 1.2.2 Ciclo de vida del mercado

Gráfico 9 Ciclo de vida del mercado



Fuente: EUDE

Mientras que el ciclo de vida del producto explica las ventas de un bien específico; el ciclo de vida del mercado ayuda a estimar el nivel de ventas o cuota de mercado global que es posible captar por medio de un producto, así por ejemplo en un mercado en crecimiento las empresas captan nuevos clientes y tienen posibilidades de expansión como en el caso del mercado de alimentos de conveniencia, mientras que en un mercado que se encuentre en su etapa de madurez las empresas lucharán por arrebatarse cuota de mercado a sus rivales, debido a que el mercado ya no crece más y lo que ocurre son intentos por repartirse el nivel de ventas actual.

### **1.3 Marco legal**

Las normas que una empresa dedicada al sector alimenticio debe cumplir para su funcionamiento y constitución son:

- Constitución de una empresa en el Ecuador
- Constitución de la república del Ecuador
- Ley de propiedad intelectual
- Ley orgánica del régimen de la soberanía alimentaria.
- Ley orgánica de defensa del consumidor.
- Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos para el consumo humano
- Reglamento para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario.

#### **1.3.1 Constitución de una empresa**

Los pasos para constituir una empresa en el Ecuador son los siguientes:

- "Reservar el nombre para la sociedad, desde la página de la Superintendencia de Compañías:  
<https://www.supercias.gov.ec/Web/privado/seguridad/htm/servicios%20personalizados.htm>
- Realizar la apertura de una cuenta de integración de capital
- Elaboración de los estatutos o contrato social mediante una minuta

- firmada por un abogado
- Elevar a escritura pública la reserva del nombre, certificado de apertura de cuenta de integración de capital y la minuta firmada
  - Los estatutos elevados por el notario deben ser presentados a la Superintendencia de Compañías para revisión y aprobación
  - Una vez aprobados se recibe un abstracto para publicación en un diario de circulación nacional
  - Pagar el pago de la patente universal “1,5 x 1000” y obtener certificado de cumplimiento de obligaciones
  - Con todos los documentos en regla se debe ir al Registro Mercantil del cantón Guayaquil para inscribir la sociedad
  - Elaborar un acta de Junta General de Accionistas
  - Se debe continuar el trámite en la Superintendencia de Compañías con los documentos inscritos en el Registro Mercantil para la obtención de RUC
  - Con todos los documentos mencionados se debe acudir a SRI para tramitar el Registro Único de Contribuyentes
  - Finalmente se debe acudir nuevamente a la Superintendencia de Compañías para la entrega de una carta dirigida al Banco donde se abrió la cuenta de integración de capital para poder disponer de aquel valor”.

### **1.3.2 Constitución de la República del Ecuador**

Según el capítulo 2do del artículo 13 de la Constitución (2008), uno de los derechos fundamentales del “Buen Vivir” indica que “las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales”.

Esta tesis conjuga perfectamente con estos principios constitucionales, por ejemplo al ser producidos en Ecuador cumplen el principio de preferencia local, además esto beneficia a los productores locales de alimentos no procesados; al ser libre de conservantes permite el acceso a alimentos sanos; su menú está adaptado a la cultura local; y ante situaciones de emergencia son la mejor alternativa para garantizar un acceso seguro y permanente.

### **1.3.3 Ley de Propiedad Intelectual**

Las ideas innovadoras pueden generar grandes beneficios para una sociedad, siendo así, es importante que se tomen en cuenta las medidas necesarias que permitan proteger los derechos de autor como lo indica la Ley de propiedad Intelectual (2012). Son los activos intangibles como por ejemplo una marca lo que permite a una empresa diferenciarse de los competidores y estos activos deben ser defendidos legalmente, pues en ellos se deposita el resultado de todo el esfuerzo invertido en una empresa en lograr el posicionamiento.

La Ley de propiedad Intelectual (LPI) en su sección IV, art. 18, establece que el registro de la propiedad intelectual, proporcionará protección ante la competencia desleal que quiera perjudicar el producto con falsas alegaciones cuyo objetivo sea crear confusión en los consumidores; es decir la propagación de rumores por lo general en medios publicitarios para perjudicar una marca.

La mayor parte de la propiedad intelectual no será aplicable para esta idea de negocio, pues no se han inventado nuevos procedimientos o maquinarias susceptibles de patentar, lo único que se podrá registrar como propiedad intelectual de la empresa será el nombre comercial, marca y material publicitario.

### **1.3.4 Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos para el consumo humano y Ley orgánica de defensa del consumidor.**

Ofrecer a sus ciudadanos el acceso a una información clara, precisa, oportuna y sin engaños, es uno de los derechos garantizados en la constitución; siendo así, este reglamento permitirá a los consumidores la decisión informada sobre qué alimentos consumir y en qué medida, ya que

con esta disposición se requiere que los productos tengan etiquetados que detallen el contenido de los mismos. El producto ofrecido cumplirá con todos los reglamentos de etiquetado para poder ser comercializado

La ley busca mejorar hábitos alimenticios, ya que el etiquetado tendrá barras horizontales indicando los contenidos de grasas, azúcar y sal, visto de esta manera se busca reducir en el Ecuador la tasa de mortalidad por enfermedades cardiovasculares. Sin embargo se debe considerar que el producto ofrecido (Quickmeal) está totalmente libre de conservantes, usa ingredientes 100% naturales y utiliza un método de esterilización que elimina totalmente cualquier tipo de bacteria u hongo; esto significa que el producto tendrá una fuerte posición frente al aspecto legal.

Otro elemento importante de destacar es que, en caso de no cumplir con los principios definidos y las disposiciones determinadas en el reglamento se procederá a la cancelación o suspensión del registro sanitario, en otras palabras no podrán ser ofrecidos ni adquiridos por atentar contra la salud de los consumidores.

Con la finalidad de mejorar el control y la vigilancia de los registros sanitarios en los alimentos procesados, la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) se encargará de que el etiquetado de los alimentos listos para el consumo cumplan con lo dispuesto en la ley garantizando que los productos ofertados en lugares comerciales lleguen a las manos de los consumidores bajo las condiciones sanitarias correspondientes.

De hecho el art. 12 del Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano (2013), resalta los siguientes aspectos:

“Todo alimento para el consumo humano, debe cumplir con el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 de rotulado de productos alimenticios procesados, envasados y empaquetados; adicionalmente se colocará un sistema gráfico con barras de colores colocadas de manera horizontal. Estos colores serán rojo, amarillo y verde según la concentración de los componentes”

El significado o la lógica de estos colores es la siguiente:

a) La barra de color rojo está asignada para los componentes de alto contenido y tendrá la frase ALTO EN.

b) La barra de color amarillo está asignada para los componentes de medio contenido y tendrá la frase MEDIO EN.

c) La barra de color verde está asignada para los componentes de bajo contenido y tendrá la frase BAJO EN”.

El etiquetado en los productos permite cumplir con uno de los derechos básicos de los consumidores expuesto en el capítulo Décimo de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2000). En cuanto a la publicidad, de manera responsable se debe comunicar los beneficios y características del producto sin que este sea de manera engañosa con alteraciones que perjudiquen la salud.

Lo mencionado forma parte de la calidad alimentaria que tiene factores relacionados con:

- Lo sanitario y
- Lo nutritivo.

En lo sanitario porque se encuentra enfocado en la exigencia de que el alimento no contenga sustancias tóxicas para el consumidor, ya sea por no cumplir las normas respectivas en la utilización de químicos o al contar con un exceso de grasas perjudiciales para la salud.

Y en lo nutritivo se refiere a la energía almacenada sin alterar las características nutricionales en su composición, resultando beneficiosos para la salud, y de esta manera el consumidor aporte a su metabolismo los nutrientes y la energía necesaria para el mantenimiento de sus funciones



vitales.

Visto desde ese punto un alimento de calidad apto para el consumidor será aquel que cumpla con todos los requisitos que les impone la autoridad competente ARCSA.

### **1.3.5 Reglamento para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario.**

El reglamento para otorgar permisos de funcionamiento expone que:

“Las Plantas procesadoras de alimentos, bebidas y aditivos alimentarios (Industria - Mediana Industria – Pequeña Industria - Artesanal – Micro-empresa), deberán cumplir con los siguientes requisitos:

1. Solicitud para permiso de funcionamiento.
2. Planilla de inspección.
3. Copia título del profesional responsable (Ing. en alimentos)
4. Certificado del título profesional del CONESUP.
5. Lista de productos a elaborar.
6. Categoría otorgada por el Ministerio de Industrias y Comercio (Industrias y Pequeñas Industrias).
7. Planos de la planta procesadora de alimentos con la distribución de las áreas correspondientes.
8. Croquis de ubicación de la planta procesadora.
9. Certificado de capacitación en Manipulación de Alimentos de la empresa. Industria y pequeña Industria (SECAP, UTE, CAPEIDI, COTEGNA).
10. Documentar métodos y procesos de la fabricación, en caso de industria.
11. Copia de la cédula y certificado de votación del propietario.
12. Copia del certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de salud (el certificado de salud tiene validez por 1 año desde su emisión)
13. Copia del RUC del establecimiento.
14. Permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos”.

Se aprecia que los trámites son extensos, pero además incluyen algunos

puntos que revelan la inspección detallada que realiza la autoridad competente, por ejemplo, el análisis de la lista de productos, así como los procesos de fabricación. No debe sorprender el nivel de supervisión que ejercen algunas instituciones sobre las empresas productoras de alimentos, pues este es uno de los sectores más fuertemente vigilados en cualquier país, por el riesgo que implica para la salud, el incumplimiento de estándares en productos de consumo humano.

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL**

## **2.1 Nombre de la empresa**

El nombre de la empresa será ANLOIC S.A y para el producto QUICKMEAL

## **2.2 CV de los emprendedores**

### **Briceño Peñaherreta Michelle Alejandra**

Educación:

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Carrera de Administración de empresas

Experiencia Laboral:

Asistente administrativo  
Pharmacy & Nutrition S. A.  
Departamento Administrativo (2012)

Asistente contable  
DSV-GL ECUADOR S. A.  
Departamento Financiero – Administrativo (2012 – Actualidad)

Cursos realizados:

Excel intermedio y avanzado  
Servicios Empresariales Velesa (2014)

Curso Intensivo de inglés  
Sussex Downs College (Inglaterra 2008).

LOGROS

Certificado de Inglés de The University of Cambridge ESOL (2008)  
Certificado de Inglés de The University of Michigan (2007)

### **Contreras López Geraldine de los Ángeles**

Educación:

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Carrera de Administración de empresas

Experiencia Laboral:

Asistente junior recibidor – pagador  
Banco de Guayaquil  
Departamento de operaciones (2012)

Asistente del departamento de Crédito y Cobranza  
Automotores Continental  
Departamento de crédito y cobranza (2008)

Cursos realizados:

Segundo Congreso Nacional de Ing. Comercial y Negocios  
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)

### 2.3 Idea del producto

Esta propuesta innovadora de negocio consiste en ofrecer al mercado ecuatoriano alimentos listos para el consumo en empaques con sistema de auto-calefacción, donde cada ración en su composición contiene las características nutricionales que necesita un ecuatoriano de estatura, peso y actividad física promedio, para una alimentación adecuada. Este producto permite a las personas que laboran contar con una mejor calidad de vida, ya que la mayoría no dispone del tiempo suficiente para satisfacer esta necesidad.

Gráfico 10 Partes del Kit Quickmeal



Fuente: Páginas varias de los fabricantes

El producto consiste en un kit que contiene el plato principal, un Flameless-Heater, jugo en polvo, y un paquete de cubiertos desechables con la servilleta. Es una solución perfecta en situaciones de emergencias, desastres naturales, turismo de aventura o en cualquier otra situación donde

no se tenga acceso a fuentes de cocción ni tiempo para la preparación de un almuerzo completo

El producto es de fácil preparación, ya que emplea una tecnología de origen militar que no necesita del fuego y que se calienta mediante una reacción química segura producida al mezclarse elementos como hierro de calidad alimentaria en polvo, magnesio, sal y agua.

En cuanto a las recetas, el Quickmeal se introducirá en el mercado con cinco variedades y a lo largo de su crecimiento busca adaptar diferentes platos ecuatorianos que permitan satisfacer las expectativas de los clientes, cumpliendo con sus gustos y preferencias, y al mismo tiempo brindarles un fácil acceso a alimentos nutritivos.

## **2.4 Modelo de negocio**

Para explicar la idea de negocio se utilizará el lienzo de modelo de negocios de Osterwalder (2011), dividido en nueve partes que explican de manera fácil la viabilidad de una empresa.

## **2.5 Tipo de empresa**

La constitución de la empresa será como Sociedad Anónima, ya que su capital estará dividido en acciones de igual valor, la razón social hará referencia al objetivo por la cual se crea, seguida de las siglas S.A.

En cuanto al sector y actividad comercial, se considera a la empresa parte de dos grupos importantes dedicados a:

- La producción alimentaria pre-cocida en envases con sistema de auto-calefacción.

- La comercialización en el mercado Ecuatoriano de alimentos listos para comer.

Los requisitos exigidos por la Superintendencia de Compañías para constituir la empresa como sociedad anónima son los siguientes:

- El nombre de la empresa aprobado.
- Elaborar la minuta de constitución que debe ser presentada ante un notario.
- Presentar la solicitud de aprobación de la minuta a la secretaria general de la Superintendencia de Compañías.
- Aprobada la minuta se debe elevar a escritura pública
- Obtener la aprobación otorgada por la superintendencia de compañías.
- Inscripción en el Registro Mercantil

## **2.6 Accionistas**

Para las empresas constituidas como Sociedad Anónima el número de accionistas puede ser dos o más y el capital mínimo es de ochocientos dólares que deberá ser pagado en al menos el 25% del capital total, según lo expuesto en el artículo 147 de la Ley de Compañías (1999).

Para ANLOIC S.A la aportación que harán los inversionistas será del 67.53%

## **2.7 La administración**

Con el fin de lograr las metas propuestas para el crecimiento de la empresa la administración de ANLOIC S.A deberá dirigir y promover el trabajo en equipo, además de establecer estrategias que se deberán cumplir para alcanzar la productividad de la misma. Es decir, que un equipo de trabajo bien dirigido y coordinado facilitará la realización de los planes propuestos para la organización.



Además, es importante recalcar que los colaboradores de ANLOIC S.A desarrollaran una conducta adecuada que influya directamente en el entorno laboral y en las percepciones de la empresa deberán cumplir de manera responsable con los valores y principios que forman parte de la cultura organizacional considerada como uno de los pilares de mayor importancia para la empresa y de esta manera garantizar la ventaja competitiva empresarial.

La cultura organizacional de ANLOIC S.A se funda en los siguientes valores y conductas significativas:

- Respeto y honestidad
- Responsabilidad y compromiso
- Eficiencia
- Calidad
- Ética
- El impulso a la innovación

## 2.8 Organigrama

Gráfico 11 Organigrama



Fuente: Briceño y Contreras

## **2.9 Descripción de funciones**

### **2.9.1 Gerencia General**

#### **Perfil:**

**Formación profesional:** Educación superior en Finanzas o Administración de empresas

**Sexo:** Indiferente

**Idiomas:** Español e inglés

**Experiencia:** Mínimo 8 años en empresas similares

#### **Capacidades y habilidades:**

- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Honestidad
- Capacidad organizativa
- Capacidad de negociación
- Planificación estratégica
- Comunicación
- Decisiones operativas generales

#### **Funciones:**

- Impulsar al cumplimiento de las metas mediante el correcto trabajo en equipo.
- Supervisar que el personal cumpla con sus actividades y cuenten con los recursos necesarios, generando una satisfacción laboral en el mismo.
- Definir estrategias claves que representen un aumento en la rentabilidad de la empresa.
- Planear, dirigir y controlar el cumplimiento de las metas propuestas por las diferentes áreas de la empresa.
- Presentar informes contables a la junta de accionistas.
- Realizar evaluaciones continuas al personal de la empresa para que se cumplan con los objetivos y políticas.
- Representar a la empresa.

## 2.9.2 Contador

**Perfil:**

**Formación profesional:** Contador público

**Sexo:** Indiferente

**Idiomas:** Español e inglés básico

**Experiencia:** Mínimo 2 años en cargos similares

**Capacidades y habilidades:**

- Alto dominio profesional
- Honestidad y responsabilidad
- Cálculo y análisis
- Razonamiento lógico
- Habilidad numérica
- Trabajo en equipo
- Conocimientos de informática
- Conocimientos legales

**Funciones:**

- Llevar el control contable de la empresa
- Proporcionar informes sobre los registros contables y financieros para la toma de decisiones en la empresa.
- Obtener información de otros departamentos para la emisión de los estados financieros.
- Elaborar roles de pagos para el sueldo correspondiente a los empleados.
- Elaborar facturas
- Realizar demás actividades afines al cargo.

## 2.9.3 Jefe de producción

**Perfil:**

**Formación profesional:** Ingeniero industrial

**Sexo:** Indiferente

**Idiomas:** Español e inglés

**Experiencia:** Mínimo 5 años liderando plantas de producción de alimentos

**Capacidades y habilidades:**

- Conocimiento técnico
- Conocimiento en la mejora de los procesos
- Trabajo en equipo
- Cumplimiento de metas y objetivos
- Solucionar problemas
- Toma de decisiones
- Responsabilidad
- Tener conocimiento de aspectos ambientales, legales y de seguridad en el área de trabajo

**Funciones:**

- Programar la disponibilidad de materia prima para cumplir con las órdenes de producción diaria.
- Inspeccionar y almacenar la materia prima
- Coordinar y controlar el desarrollo del proceso de producción.
- Transformar la materia prima en el producto terminado que cumpla con las expectativas de la demanda.
- Cumplir con la entrega programada.
- Capacitar al personal para el mejoramiento del proceso productivo.
- Garantizar un excelente producto.
- Diseñar y desarrollar procedimientos efectivos que permitan cumplir con las metas de la empresa gracias al desempeño del personal a su cargo.

## **2.9.4 Control de calidad**

**Perfil:**

**Formación profesional:** Ingeniero de alimentos

**Sexo:** Indiferente

**Idiomas:** Español e inglés

**Experiencia:** Mínimo 3 años de experiencia en actividades similares

**Capacidades y habilidades:**

- Habilidad para el análisis estadístico
- Trabajo en equipo
- Capacidad de análisis y toma de decisiones
- Comunicación oral y escrita
- Compromiso hacia la calidad
- Coordinación

**Funciones:**

- Desarrollar e implementar normas de calidad.
- Monitorear ciclos productivos y sistemas de aseguramiento de la calidad
- Verificar que el personal cumpla de manera adecuada con los procedimientos establecidos en la producción para asegurar la calidad en los procesos.
- Comprobar que la materia prima, productos en procesos y terminados cumplen con los estándares de calidad.
- Inspeccionar el proceso de los alimentos y su empaquetado.
- Desarrollar auditorías en el etiquetado de los alimentos.
- Comprobar que se cumpla con las normas de calidad.
- Realizar informes de inspección sobre los resultados en el proceso de productivo.

**2.9.5 Jefe de marketing y ventas**

**Perfil:**

**Formación profesional:** Ingeniero en marketing, o Administración de empresas con mención en marketing

**Sexo:** Indiferente

**Idiomas:** Español e inglés

**Experiencia:** Mínimo 3 años de experiencia en actividades similares

**Capacidades y habilidades:**

- Comunicación y relaciones públicas
- Habilidad de negociación
- Habilidades sociales

- Planeador y analítico
- Creatividad
- Trabajo en equipo

**Funciones:**

- Analizar a la competencia.
- Examinar hábitos de consumo, comportamientos, necesidades, gustos y preferencias de los consumidores.
- Diseñar estrategia de marketing que permitan alcanzar los objetivos propuestos.
- Programar capacitaciones para los vendedores.
- Mantener buenas relaciones con los proveedores y clientes claves.
- Solucionar los problemas o dudas que presenten los clientes.
- Captar nuevos clientes.

Además dentro de la publicidad deberá realizar lo siguiente:

- Planificar, organizar y coordinar las actividades de promoción y publicidad relacionadas con las campañas.
- Elaborar el presupuesto publicitario y emplear lo determinado.
- Posicionar el producto en la mente de los consumidores.
- Incrementar las ventas con las campañas realizadas.
- Controlar tareas específicas asignadas al personal a cargo.

Dentro de sus funciones se encuentra:

- Establecer precios.
- Receptar las órdenes de pedidos.
- Elaborar y llevar el control de los informes de ventas.
- Establecer metas y pronósticos de ventas que permitan el éxito de la empresa.
- Realizar reportes específicos para la gerencia general.

## **2.9.6 Jefe de logística**

**Perfil:**

**Formación profesional:** Ingeniero en Ilogística y transporte

**Sexo:** Indiferente

**Idiomas:** Español e inglés

**Experiencia:** Mínimo 3 años de experiencia en actividades similares

**Capacidades y habilidades:**

- Capacidad para planificar y organizar procesos y personas
- Facilidad para lidiar con situaciones de estrés y cambios
- Resolución de problemas y toma de decisiones
- Capacidad de trabajar y liderar equipos de trabajo

**Las principales funciones son:**

- Planificar las rutas de entrega.
- Atender de manera eficiente y responsable a los canales de distribución.
- Proporcionar niveles óptimos de inventario.
- Optimizar procesos de trabajo
- Supervisar personal a su cargo

### **2.9.7 Jefe de recursos humanos**

**Formación profesional:** Ingeniería Comercial, Ingeniería Industrial o en Administración de Recursos Humanos.

**Sexo:** Indiferente

**Idiomas:** Español e inglés

**Experiencia:** Mínimo 3 a 5 años de experiencia en actividades similares

**Capacidades y habilidades**

- Capacidad de Liderazgo
- Enfocado a resultados
- Criterio y toma de decisiones
- Capacidad para analizar situaciones complejas
- Capacidad para trabajar con otras personas

### **Sus funciones son:**

- Realizar el proceso de selección de personal,
- Encargarse de los sueldos y beneficios de ley
- Supervisar el talento humano, tanto administrativo como operarios
- Atender quejas y sugerencias que presenten los empleados
- Fomentar el compromiso con el cliente y la empresa

## **2.10 Gobierno Corporativo**

Los lineamientos que establece el Gobierno Corporativo surgen para mejorar el desempeño de las empresas, su solidez, estabilidad y para lograr una mejor competencia; además, el comportamiento en conjunto de las empresas que ejercen un buen Gobierno Corporativo también beneficia al crecimiento y desarrollo del país.

Los estándares están considerados como una de las doce Normas Fundamentales para garantizar los sistemas financieros sanos según el Foro de estabilidad Financiera. De acuerdo a lo expuesto en los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE se deberán cumplir con seis principios:

- Garantizar la base de un marco eficaz para el Gobierno Corporativo
- Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad
- Tratamiento equitativo de los accionistas
- El papel de las partes interesadas en el ámbito del Gobierno Corporativo
- Divulgación de datos y transparencia
- Las responsabilidades del consejo

Para que se garantice la base de un marco eficaz para el Gobierno Corporativo es necesario establecer un reglamento legal el cual incluya de manera clara y detallada cada una de las responsabilidades y alcance de las autoridades que conformen la empresa. Dentro de este marco también debe



considerarse la repercusión que tenga sobre la economía y desarrollo del país, no únicamente de la propia organización.

Dentro de los principales derechos de los accionistas se encuentran la compra, venta o transferencia del número de acciones que posean, participación y voto en las juntas generales de accionistas, además de los beneficios que se obtengan de estas y así también se limita su responsabilidad únicamente sobre el monto adquirido.

Todos los accionistas tienen la oportunidad de gozar los mismos derechos sobre todo el acceso a información pertinente, su capacidad de voto, aunque también existen casos donde se emiten certificados de participación o acciones sin derecho a voto. Además, los accionistas deberán estar protegidos ante actos que los perjudiquen o beneficien a aquellos con mayor poder de control.

Cuando el Gobierno Corporativo está basado en buenas prácticas, tanto empresas del exterior como instituciones financieras pueden presentarse atraídas a invertir o brindar mejores condiciones de financiamiento respectivamente.

La transparencia es un punto clave dentro de los principios debido a que cada uno de los participantes puede verificar información relevante mediante informes, lo cual ayuda a incentivar la confianza de los accionistas y de igual manera del mercado. La divulgación de información también contribuye a que los individuos conozcan cómo se estructura la organización.

El consejo es el encargado de dar a conocer los hechos y resultados de las operaciones realizadas, además de velar por los derechos de todos los accionistas y logrando una rentabilidad satisfactoria.

En Ecuador, contamos con el Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa (IEGC) el cual fue fundado el 20 de Noviembre del 2012. Con la ayuda de esta institución podremos capacitar a nuestros altos ejecutivos y directores, lo que hará posible un mejor desarrollo y sostenibilidad de la organización.

## **2.11 Plan estratégico: Misión, visión y objetivos estratégicos**

### **2.11.1 Misión**

Ofrecer al consumidor un producto listo para comer que permita satisfacer su necesidad de alimentarse de una manera rápida y sencilla, pero completa y saludable.

### **2.11.2 Visión**

Ser una empresa líder en la producción y comercialización de alimentos listos para el consumo, reconocidos por la calidad y su tecnología bien diferenciada.

### **2.11.3 Objetivos estratégicos de la empresa**

#### **Objetivo general**

Introducir en el mercado ecuatoriano alimentos pre-cocidos en empaques con sistema de auto-calefacción con el fin de brindar una nueva alternativa de consumo para los trabajadores que disponen de poco tiempo para alimentarse.

## **Objetivos específicos**

- Describir la estructura organizacional del negocio y las funciones de cada cargo.
- Desarrollar localmente un producto de tipo MRE dirigido al segmento de trabajadores en condición de pleno empleo dirigido al segmento de trabajadores ecuatorianos en condición de pleno empleo urbano.
- Realizar una campaña publicitaria para dar a conocer el producto
- Ofrecer un mecanismo de entrega a consignación a los distribuidores, para incrementar las oportunidades de que el producto llegue al consumidor potencial

## **2.12 Análisis de Porter**

El Modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta usada para establecer la aplicación de una adecuada estrategia del negocio a través del análisis del mercado y así comprender lo que realmente le interesa al cliente.

### **2.12.1 Amenaza de nuevos ingresos**

En cualquier industria, la amenaza de ingreso de nuevos competidores está determinada por 7 barreras, estas son: Economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, desventajas en costos independientes de las economías de escala, acceso a los canales de distribución y la política gubernamental.

Estas barreras pueden analizarse desde dos puntos de vista; primero, desde la óptica de la empresa antes del ingreso; y segundo, desde la perspectiva de la empresa ya establecida frente a la amenaza de nuevos competidores que pretendan producir el mismo tipo de producto.

Las economías de escala, son una barrera que jugaría a favor de la

empresa, pues se requiere una inversión millonaria en maquinaria para producir el mismo tipo de producto; por lo tanto, una vez que se introduzca Quickmeal en el mercado, y al lograr un costo unitario bajo por medio de economías de escala, esta se convertirá en una fuerte barrera de entrada para los posibles competidores.

La diferenciación del producto, no representa mayor obstáculo para la entrada de Quickmeal al mercado, pues aunque las marcas de los posibles productos sustitutos están bien posicionadas; la marca Quickmeal será única en su categoría. Una vez establecida la marca, y gracias al fuerte y constante gasto publicitario, se prevé que la diferenciación sea una barrera de entrada que actúe a favor de la empresa.

Los requisitos de capital, son elevados, sin embargo, por el análisis que se ha realizado de las otras fuerzas del mercado, no deberían gravarse con una desventajosa prima por riesgo, la misma que si existiría para la segunda empresa que intente entrar a competir con un producto de la misma categoría que Quickmeal.

Los costos cambiantes, son aquellos que se generan por el cambio de proveedores. Estos son causados principalmente en industrias donde el cambio provoca incompatibilidad de tecnologías y necesidad de readaptación de procesos. No existe este riesgo para la empresa, pues la mayoría de los costos de elaboración del producto son una pequeña fracción del total, hay suficientes proveedores dispuestos a vender, y el cambio de proveedor no requiere ninguna readaptación de los procesos de la empresa.

El acceso a los canales de distribución, tampoco impedirá el ingreso de Quickmeal al mercado pues el negocio de distribución en si mismo tiene pocas barreras, existen distribuidores de todos los tamaños, los cuales

buscan diversificar su portafolio de productos. Se ha contemplado una utilidad de 20 centavos por producto para los distribuidores, utilidad más alta que la ofrecida por muchos otros productos de consumo, por lo que se espera que los distribuidores se muestren interesados en trabajar con Quickmeal

La política gubernamental, no representará mayor barrera de acceso; Quickmeal será elaborado con materias primas adquiridas en el mercado ecuatoriano, por lo tanto no habrá problemas por restricción de importaciones. Los empaques importados desde China, son fabricados por empresas con certificaciones ISO, y los mismos tendrán impresas las etiquetas según las especificaciones solicitadas por la empresa, para este caso, las más recientes normas de etiquetado.

Existen además otras desventajas que no dependen de las economías de escala, como las patentes; el acceso favorable a las materias primas; ubicaciones favorables; subsidios gubernamentales; o la curva de aprendizaje; ninguna de las cuales representará un obstáculo gracias a la diferenciación del producto.

Por último, el acceso favorable a materias primas, es una desventaja en costos que no depende de las economías de escala, y no se espera ningún tipo de problema al respecto puesto que las agroindustrias son un sector en crecimiento que se encuentra recibiendo incentivos por parte del estado.

### **2.12.2 Amenaza de productos sustitutos**

Se consideran amenazas las opciones antes mencionadas, que se encuentran posicionadas en el mercado ecuatoriano, las mismas que los clientes consumen como alternativas a un almuerzo en casa.

Los productos sustitutos de Quickmeal que pueden comprarse en los supermercados, no reemplazan totalmente a un almuerzo, por ejemplo, las sopas para microondas contienen la entrada con bajo contenido calórico, mientras que Quickmeal contiene el plato principal de un almuerzo y la bebida con sabor a frutas. Las sopas de sobre tienen contenido en exceso, más adaptadas para la preparación en casa que al segmento de trabajadores, y además requieren ollas y cocina.

Los productos enlatados requieren la compra de diferentes productos para ser combinados en un almuerzo; necesitan además de implementos de cocina para servirse, su preparación es laboriosa. La comida rápida tiene dos desventajas, su alto contenido graso y el tiempo de movilización y espera que requiera asistir a un restaurante.

Finalmente, gracias a que se realizó una fijación de precio basada en el valor que los clientes asignan a un almuerzo, se prevé que las ventas de Quickmeal no se vean afectadas por la disminución de precios de los productos sustitutos.

### **2.12.3 Rivalidad entre los competidores**

En la actualidad, pese a la similitud de los productos disponibles, no se percibe una mayor rivalidad entre las empresas productoras de alimentos de preparación rápida; el nivel de publicidad es muy bajo, y los precios son estables, por lo tanto se deduce que no hay acciones que puedan ser identificadas como un intento agresivo por captar cuota de mercado.

Uno de los factores que determina la rivalidad entre los competidores, es la diferenciación, dado que Quickmeal será un producto único en su categoría,

no se espera mayor reacción de los fabricantes de productos sustitutos.

#### **2.12.4 Poder negociador de los compradores**

A pesar de que el producto estará dirigido a la clase trabajadora como consumidor final, el mayor poder de negociación lo tendrán las cadenas de autoservicios como Mi comisariato, Tía, Supermaxi y Gran Akí; es conocido el fuerte y a veces arbitrario poder de negociación que tienen estas empresas, basta revisar los archivos de la prensa nacional con titulares como, "Santa Isabel se frunce" y "Supermaxi dice no" Diario Hoy (1997); o análisis como "La reacción de los competidores ante nuevos rivales" Sánchez (2010) citado en "Casos de dirección estratégica de la empresa" Guerras (2008).

De todas las fuerzas del mercado que pueden reducir la rentabilidad de la empresa, esta es la que merece mayores precauciones; se espera que Quickmeal llegue a los consumidores a través de 170 puntos de venta a nivel nacional, la mayoría de los cuales está en control de solo tres empresas; esto les da un fuerte poder de negociación que por lo general utilizan para negociar mayores plazos de pago, menores precios, o incluso la eliminación de intermediarios.

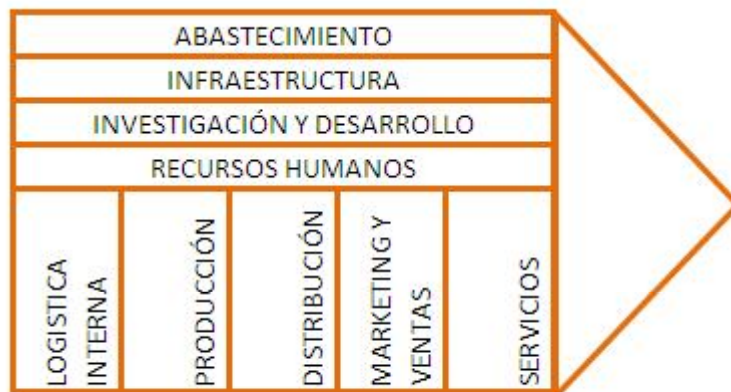
Ante este poder de negociación, se considera que existen algunos factores que impiden que sea aún más fuerte, por ejemplo, la vigencia de una ley antimonopolio; la inexistencia de otro proveedor local; el precio relativamente alto que permite ofrecer una rentabilidad mayor que otros productos ocupando el mismo espacio en exhibición; y la baja probabilidad de integración hacia atrás por parte de los supermercados, así como su desconocimiento de los costos de fabricación.

#### **2.12.5 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores serán muchos, y los productos en su mayor parte no tendrán diferenciación, por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores frente a ANLOIC S.A. será bajo, y antes un cambio en las condiciones de éstos, la empresa podrá cambiar fácilmente de proveedor sin que resulte afectada la rentabilidad. Incluso, alguno de los ítems importados de mayor costo que componen el kit de Quickmeal tiene sustitutos de empresas extranjeras dispuestas a proveer. Además, por el volumen que se espera vender mensualmente, la empresa tendrá mayor poder de negociación frente a sus proveedores.

## 2.13 Cadena de Valor

Gráfico 12 Cadena de valor



Fuente: Briceño y Contreras

La cadena de valor de Porter (1986) consta de nueve actividades estratégicas (cinco primarias y cuatro de apoyo), con las cuales se busca describir cómo se desarrolla la empresa y analiza su rendimiento con el propósito de mejorarlo. Una vez que se logra ser eficiente en cada una de las actividades que se realicen los costos empiezan a reducir y se obtiene una ventaja competitiva frente a otros.



### **2.13.1 Abastecimiento**

Todas las materias primas usadas son de alta calidad considerando que éstas tienen efectos directos en la calidad del producto final. Para esto se ha realizado una evaluación de los proveedores, las características de sus insumos, sus costos y el cumplimiento en la entrega. También se han definido actividades y políticas de compra para sean llevadas a cabo por los empleados.

### **2.13.2 Infraestructura**

La dirección del negocio la realizarán las dos personas emprendedoras del negocio. Dentro de esta actividad se discuten y definen temas concernientes a planificación, finanzas, contabilidad y temas legales.

ANLOIC S.A. utiliza una estructura lineal o jerárquica, debido a que al ser una empresa que recientemente ha iniciado sus actividades el poder se encuentra centralizado y la supervisión es directa; además, la relación que guardan entre superiores y subordinados es cercana. Las ventajas de este tipo de estructura es que tiene un bajo costo y es muy flexible, e inclusive la toma de decisiones es muy rápida.

### **2.13.3 Investigación y desarrollo**

Dentro de esta etapa se desarrolla la mejora de productos y procesos dentro de la empresa como la inversión en sistemas informáticos, maquinarias, etc. Gracias a esta actividad la empresa ha creado un producto con características únicas e innovadoras dentro del mercado de comidas de conveniencia en el territorio ecuatoriano; además, actualmente se encuentra investigando nuevos productos para ser lanzados en el mercado y hacer de su permanencia algo estable.

#### **2.13.4 Recursos humanos**

El ambiente laboral que se desarrolla dentro de la empresa es libre de discriminación y explotación para el mejor desempeño de los colaboradores, sin dejar a un lado la importancia que tienen las instalaciones y todos los materiales necesarios para el cumplimiento de sus tareas y actividades.

#### **2.13.5 Logística interna**

Dentro de esta actividad incluimos los procesos de manipulación, almacenamiento, control de existencias, y la devolución de materias a los proveedores

#### **2.13.6 Producción**

Dentro de esta etapa los insumos son transformados en el producto final que es Quickmeal, el cual consiste en una comida completa lista para servirse. En este proceso también se incluyen actividades como el empaquetado que es parte primordial del producto, mantenimiento de maquinarias y equipos, pruebas, etc.

#### **2.13.7 Distribución**

Las actividades que contempla esta etapa consisten en el almacenaje del producto terminado, el cual será en nuestras instalaciones, el procesamiento y programación de pedidos, y el canal de distribución del producto el cual se llevará a cabo por medio de nuestros distribuidores hacia supermercados, tiendas de autoservicio y gasolineras.

#### **2.13.8 Marketing y ventas**

En esta etapa la empresa desarrolla actividades creativas e innovadoras que permitan inducir al cliente para que adquiera el producto ya sea por medio

de publicidad o promociones. Al mismo tiempo, busca aprovechar cualquier oportunidad de venta del producto y poder obtener mayor participación en el mercado.

### **2.13.9 Servicio**

ANLOIC S.A. se preocupa por aquellas actividades o servicios que mejoran o conservan la calidad del producto después de realizada la venta, es de mucha importancia una retroalimentación emitida por el cliente con el fin de obtener posibles mejoras en los productos que se comercializan. Dentro de esta actividad tratamos de conseguir la fidelización del cliente.

## **2.14 Análisis FODA del sector de alimentos de conveniencia en el Ecuador**

### **2.14.1 Fortalezas**

- Participación en la industria manufacturera de la rama de alimentos y bebidas del 40%. Ekos Negocios (2014).
- Mejoramiento en el nivel de calidad de los productos alimenticios debido a las regulaciones que ha aplicado el gobierno ecuatoriano.
- Altos volúmenes de producción alimenticia en el Ecuador

### **2.14.2 Oportunidades**

- Dentro de los hogares ecuatorianos el 58.4% destina un monto entre \$100 a \$300 para ser gastados en alimentación. INEC (2012)
- Pocos competidores en lo que respecta al mercado de alimentos de conveniencia en el Ecuador.
- Limitaciones establecidas por el gobierno para la importación de productos alimenticios. Hoy (2014)

### **2.14.3 Debilidades**

- Poca inversión en tecnologías empleadas en la producción de alimentos.
- Escasa capacitación del personal referente a conocimientos del valor nutricional de los alimentos.

### **2.14.4 Amenazas:**

- Fuerte competencia internacional
- Nuevas regulaciones arancelarias para la importación de materias primas o envases.

## **CAPITULO III ANÁLISIS DE MARKETING**

Las preguntas que se han formulado para obtener una idea más clara sobre lo que se busca conocer en este proyecto son las siguientes:

- ¿Cuáles son los hábitos que tienen las personas al momento alimentarse?
- ¿Qué gustos poseen las personas encuestadas en lo que respecta a sabores?
- ¿Qué impresión se llevan con respecto al producto Quickmeal?
- ¿Es viable la introducción de Quickmeal al mercado ecuatoriano?

Para responder a estas preguntas inicialmente se realizó una prueba piloto que incluyó un total de 20 encuestas, de lo que se obtuvo un 63% de aceptación a la propuesta, con esta confirmación y una vez determinado el tamaño de la muestra, se procedió a realizar una encuesta formada por 13 preguntas a 350 personas de las cuales 307 contestaron la encuesta en su totalidad.

De acuerdo al análisis pertinente que se ha realizado a los resultados concluimos que existe una parte del mercado de alimentos que puede ser aprovechada por Quickmeal, debido a que muchas de los individuos encuestados afirman que el tiempo es el factor que más peso tiene al momento de decidir qué, cómo y dónde se va a comer y a esto se añade la presión que sienten por el trabajo que deben realizar.

La mayoría de encuestados acude a restaurantes y cuando no pueden hacerlo se deciden por comidas rápidas pre-cocidas o algún snack. Al dar a conocer nuestro producto nadie tenía conocimiento de cómo consistía el rápido proceso para poder ingerirlo, por lo cual es de suma importancia el lanzamiento de anuncios publicitarios para dar a conocerlo, debido a que el 88% de los encuestados confirmó que lo probaría. Finalmente, dentro de los principales alimentos que los consumidores desearían que se incluyan en el

producto están las carnes rojas y blancas y el arroz.

### **3.1 Investigación de mercado**

Con el fin de conocer el comportamiento de los consumidores frente a las alternativas que brinda el mercado, los hábitos de consumo y el estilo de vida de aquellas personas donde la carga laboral en determinados casos convierten su necesidad de alimentarse en una actividad que se ve postergada, se ha realizado el presente estudio que permita estimar la posibilidad de aceptación entre los consumidores del mercado meta.

### **3.2 Población y Muestra**

#### **3.2.1 Características de la población**

En las zonas urbanas, especialmente en las más pobladas del país, salta a la vista el agitado ritmo de vida de la clase trabajadora. La competitividad de las empresas, muchas veces y equivocadamente, se confunde con eficiencia operativa y reducción de costos, (en lugar de estrategia), llevando a los administradores a aumentar la carga laboral de sus empleados. La congestión vehicular de las grandes ciudades hace que los puntos cercanos parezcan cada vez más lejanos. Son factores como estos los que contribuyen a una rutina agitada donde el tiempo dedicado a una función fisiológica como comer, se ve fácilmente alterado, pospuesto o sacrificado.

Según datos del INEC (2013) 4.725.513 de personas, forman parte de la población económicamente activa (PEA) en el Ecuador, universo al cual se encuentra dirigida la investigación.

De estos, interesan aquellos que se consideran con pleno empleo, y solo de áreas urbanas. Es decir, aquellas personas, que según la definición del

INEN, tienen un trabajo estable, y la intención de conservarlo; se excluye de este modo a parte de la PEA formada por trabajadores informales, a quienes se considera que están en condición de subempleo; así como también a quienes trabajan de forma independiente en negocios propios.

De la población con pleno empleo, se ha excluido la rural, pues se considera que no enfrenta el mismo ritmo de trabajo que se da en las áreas urbanas. Las personas de este estudio, deben tener relación de dependencia, y trabajar para el sector privado o público, en áreas administrativas u operativas, en oficinas o como obreros.

### **3.2.2 Prueba piloto**

Con el propósito de poner a prueba el cuestionario, su orden y la claridad de las preguntas, o la aparición de nuevas variables, se realizó una prueba piloto de 20 encuestas.

Es necesario enfatizar que el resultado para determinar el tamaño de la muestra depende de los valores preliminares de p y q, obtenidos en la prueba piloto a partir de la pregunta formulada de la siguiente manera:

¿Le gustaría encontrar en el mercado alimentos pre-cocidos en empaques con sistemas de auto-calefacción sin la necesidad de la cocción tradicional?  
(Anexo 1), donde:

p= Éxito

q= Fracaso

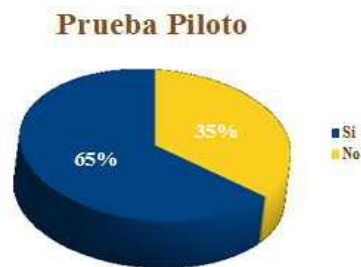
A continuación los datos principales de la prueba piloto fueron:

p = 13 encuestas

q = 7 encuestas



Gráfico 13 Aceptación del producto



Fuente: Briceño y Contreras

El gráfico muestra un nivel de aceptación a la idea de 65%, que se utiliza como dato preliminar “p” de éxito y un 35% como rechazo representado por el dato preliminar “q”.

### 3.2.3 Tamaño de la muestra

Ecuador tiene una población económicamente activa de 4.725.513 trabajadores, de estos 2.048.474 trabajan en condiciones de subempleo y 2.433.934 en pleno empleo urbano. Estos últimos son los que se estudiarán como segmento de mercado; de estos el 21% de las personas trabajan para el sector público y el 79% en el sector privado. Villacís (2011), según cifras del censo económico realizado por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC).

Por último considerando el universo comprendido de 2.433.934 la fórmula que se aplicará es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

### 3.2.4 Nomenclatura de variables

n = Tamaño de la muestra

z = Representa el nivel de confianza obtenido mediante la división de su valor, es decir 0.95 dividido para 2, valor que equivale a 1.96 en la tabla de distribución normal.

N = Tamaño de la población o universo.

p = Probabilidad de éxito, es la proporción estimada en la prueba piloto.

q = Probabilidad de fracaso, indica la proporción estimada en la prueba piloto.

e = Representa el error muestral de estimación.

### 3.2.5 Cálculo de la muestra

Para el desarrollo del cálculo de la muestra es necesario indicar los siguientes datos:

$$z = 1.96$$

$$N = 2.433.934$$

$$p = 65\% = 0.65$$

$$q = 35\% = 0.35$$

$$e = 5\% = 0.05$$

Aplicados a la fórmula correspondiente se obtiene el siguiente tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 2.433.934 * 0.65 * 0.35}{(0.05)^2 * (2.433.934 - 1) + (1.96)^2 * 0.65 * 0.35}$$

$$n = \frac{3.8416 * 2.433.934 * 0.65 * 0.35}{0.0025 * (2.433.933) + (3.8416) * 0.65 * 0.35}$$

$$n = \frac{2127170.69}{6084.8325 + 0.873964}$$

$$n = \frac{2127170.69}{6085.70646}$$

$$n = 349.53$$

$$n = 350$$

El resultado obtenido de las 350 encuestas realizadas con 14 preguntas a la población en pleno empleo urbano, considerando instituciones públicas y privadas fueron los siguientes:

### **3.3 Análisis e interpretación de resultados**

#### **3.3.1 Análisis de la Tabulación**

Los resultados obtenidos de las 350 encuestas realizadas con 12 preguntas a la población en pleno empleo urbano, considerando instituciones públicas y privadas fueron los siguientes:

Primera pregunta:

Género

**Tabla 6 Total de encuestados según su género**

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	144	41%
Femenino	206	59%
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Briceño y Contreras**

**Gráfico 14 Total de encuestados según su género**



**Fuente: Briceño y Contreras**

Segunda pregunta:

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor su situación a la hora de comer?

**Tabla 7 Tiempo disponible para salir a comer**

SITUACION	Frecuencia	Porcentaje
Tengo suficiente tiempo para comer con tranquilidad y me sobra algo de tiempo para descansar	21	6%
Tengo el tiempo justo para comer tranquilo y regresar de inmediato a mis labores.	43	12%
Tengo el tiempo justo para comer rápidamente y regresar a mis labores.	63	18%
Casi no me alcanza el tiempo para comer y regresar	96	27%
En ocasiones no tengo tiempo para comer y lo dejo para después	127	36%
<b>TOTAL</b>	<b>350,00</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Briceño y Contreras

**Gráfico 15 Tiempo disponible para salir a comer**



Fuente: Briceño y Contreras

Con respecto a los resultados obtenidos se puede observar que el 63% de los encuestados no disponen del tiempo suficiente a la hora de comer; y al considerar las tres últimas respuestas, el 81% de los encuestados se alimenta bajo presión y no dispone de tiempo para descansar después de comer.

Por último, los resultados de las encuestas también señalan que el 12% de

las personas se alimentan sin necesidad de apurarse y, a diferencia de otros trabajadores, existen algunos en un porcentaje mínimo (6%) que pueden alimentarse con absoluta tranquilidad porque el tiempo que poseen es suficiente para hacerlo o porque las variables como distancia del trabajo al restaurante, y carga laboral, así se lo permiten.

Tercera pregunta

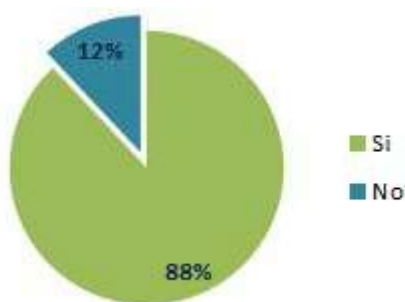
¿Acostumbra usted a comer en restaurantes, y establecimientos de comida rápida? En caso de ser No fin de la encuesta.

**Tabla 8 Alimentación en restaurantes**

Frecuenta restaurantes	Frecuencia	Porcentaje
Si	307	88%
No	43	12%
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

Fuente: Briceño y Contreras

**Gráfico 16 Alimentación en restaurantes**



Fuente: Briceño y Contreras

Cuarta pregunta

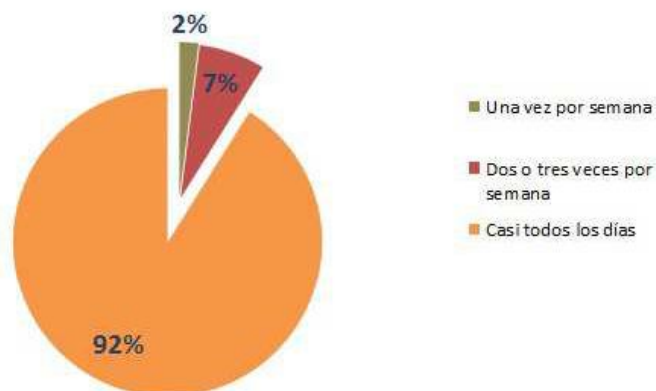
Si su respuesta anterior es si, por favor señale con qué frecuencia lo hace.

**Tabla 9 Visita de establecimientos de comida**

Visitas	Frecuencia	Porcentaje
Una vez por semana	5	2%
Dos a tres veces por semana	21	7%
Casi todos los días	281	92%
<b>TOTAL</b>	<b>307</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Briceño y Contreras**

**Gráfico 17 Visita de establecimientos de comida**



**Fuente: Briceño y contreras**

Quinta pregunta

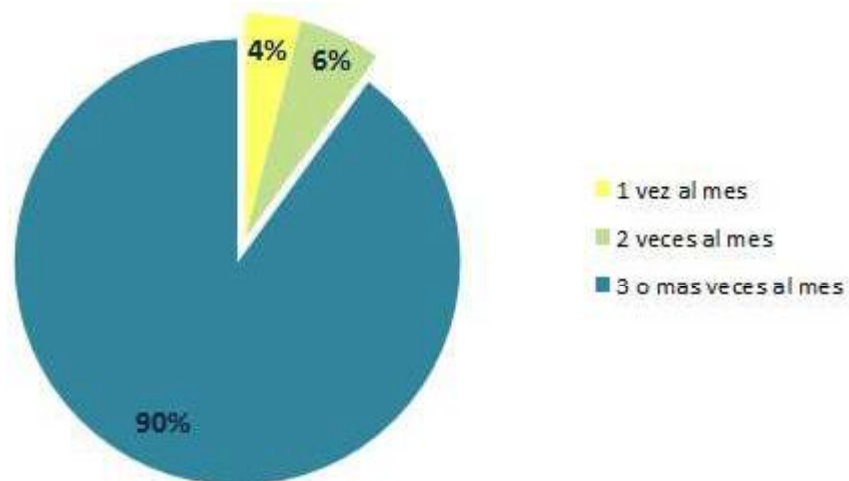
¿Con qué frecuencia suele consumir productos como: fideos instantáneos, sopas instantáneas, comidas enlatadas o snacks cuando no puede tener un almuerzo normal?

**Tabla 10 Consumo de productos sustitutos**

Productos sustitutos	Frecuencia	Porcentaje
1 vez al mes	11	4%
2 veces al mes	19	6%
3 o mas veces al mes	277	90%
<b>TOTAL</b>	<b>307</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Briceño y Contreras**

**Gráfico 18 Consumo de productos sustitutos**



**Fuente: Briceño y contreras**

El 90% de los encuestados que frecuentan restaurantes, manifestaron recurrir 3 o más veces al mes, a productos sustitutos como sopas instantáneas o enlatados, lo que revela una intención por resolver los problemas de tiempo asociados a visitar a un restaurante, los cuales se ven empeorados por la carga laboral. Por consiguiente un producto que pueda ofrecer un verdadero almuerzo, de forma más natural, rápida, y con menor esfuerzo que tales productos, representaría una mejor propuesta de valor para las necesidades de este mercado.



### Sexta pregunta

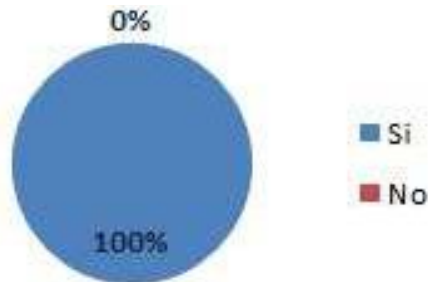
¿Le interesaría probar un producto 100% natural, que gracias a tecnología militar le permite disfrutar de un almuerzo caliente en solo diez minutos sin necesidad de hacer largas filas y sin dejar su puesto de trabajo?

**Tabla 11 Preparación de alimentos en corto tiempo**

Alternativa de rapida preparacion	Frecuencia	Porcentaje
Si	307	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>307</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Briceño y Contreras**

**Gráfico 19 Preparación de alimentos en poco tiempo**



**Fuente: Briceño y Contreras**

Una vez que a través de las preguntas, los encuestados habían hecho conciencia de sus restricciones de tiempo; todos expresaron interés en un almuerzo de rápida preparación.

### Séptima pregunta

¿Sabía usted que existen empaques con sistema de auto-calefacción, que al contacto con el agua, calientan con seguridad la comida en su interior y la deja lista para servir sin necesidad de cocina, microondas, ni ninguna otra

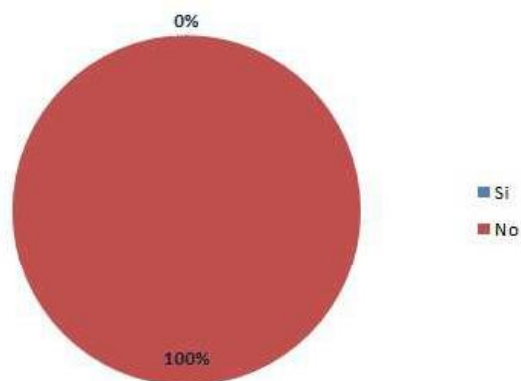
fuente de energía?

**Tabla 12 Conocimiento del sistema de auto-calefacción**

Conocimiento del producto	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	307	100%
<b>TOTAL</b>	<b>307</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Briceño y Contreras**

**Gráfico 20 Conocimiento del sistema de auto-calefacción**



**Fuente: Briceño y Contreras**

Según esta pregunta, el 100% de las personas no tenían conocimiento de la existencia de comidas empaquetadas capaces de ser calentadas con un sistema incorporado de auto-calefacción que se realiza sin emisión de fuego, de manera rápida y sencilla, a diferencia de la cocción tradicional.

Debido a esto, se considera importante a través de canales como la publicidad generar la información correspondiente para los clientes potenciales.

Octava pregunta

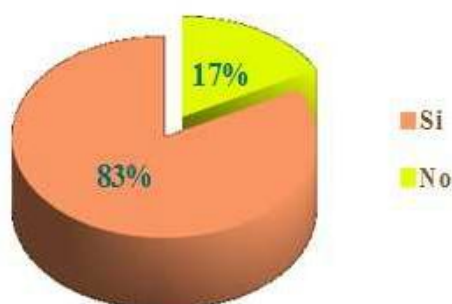
¿Estaría usted dispuesto a consumir alimentos pre-cocidos en empaques con sistema de auto-calefacción? Si la respuesta es No, fin de la encuesta.

**Tabla 13 Predisposición a consumir el producto**

Disposicion al consumo	Frecuencia	Porcentaje
Si	255	83%
No	52	17%
<b>TOTAL</b>	<b>307</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Briceño y Contreras**

**Gráfico 21 Consumo del producto**



**Fuente: Briceño y Contreras**

Conocer si la muestra está interesada en consumir el producto representa uno de los datos más importantes para el desarrollo de esta idea de negocio, ya que demuestra el interés por parte de los clientes. Como se puede observar el 83% equivalente a 255 personas, permite inferir la cantidad de trabajadores de la población total real, dispuestos a consumir el nuevo producto.

Por otro lado un 17% se mostró escéptico sobre su consumo, debido a ciertos factores originados en el desconocimiento de esta tecnología, por ende, ese segmento del mercado necesita más información sobre el producto en los medios de comunicación.

Novena pregunta

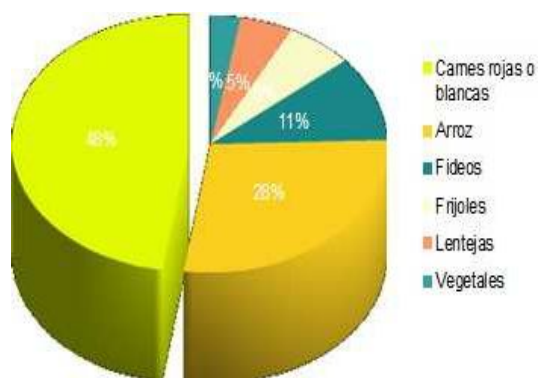
¿Qué ingredientes le gustaría encontrar en estas comidas de preparación instantánea?

**Tabla 14 Preferencia en el consumo**

Ingredientes preferidos	Frecuencia	Porcentaje
Arroz	86	27,93%
Fideos	33	10,69%
Carnes rojas o blancas	146	47,59%
Vegetales	8	2,76%
Frijoles	19	6,21%
Lentejas	15	4,83%
<b>TOTAL</b>	<b>307</b>	<b>100%</b>

Fuente: Briceño y Contreras

**Gráfico 22 Preferencia de consumo**



Fuente: Briceño y Contreras

Los principales ingredientes que al mercado ecuatoriano le gustaría encontrar en el producto, en mayores porcentajes fueron las carnes rojas o blancas con un 48.00% y arroz en un 28% demostrando que a los consumidores les gustaría algo tradicional.

Décima pregunta

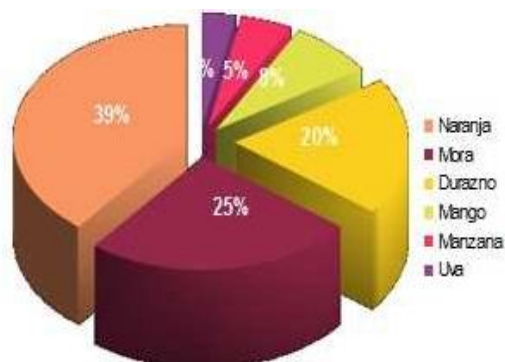
¿Con qué sabor de jugo le gustaría acompañar su comida?

**Tabla 15 Sabor de la bebida con sabor a fruta**

Sabores	Frecuencia	Porcentaje
Naranja	121	39,31%
Durazno	60	19,55%
Mango	24	7,93%
Manzana	15	4,83%
Mora	77	25,17%
Uva	10	3,10%
TOTAL	307	100%

Fuente: Briceño y Contreras

**Gráfico 23 Sabor del jugo**



Fuente: Briceño y Contreras

Los encuestados eligieron la naranja como sabor principal con un 39%, seguido de la mora con un 25% y como tercera opción el durazno con un 20%.

Onceava pregunta

Señale los precios que estaría dispuesto a pagar por una ración de comida

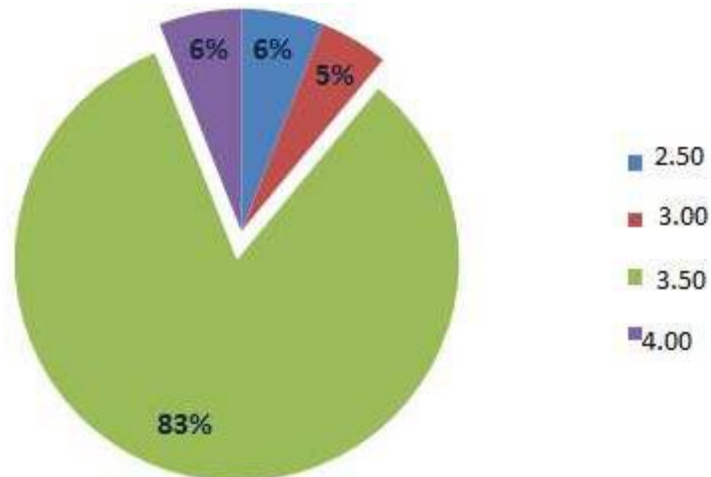
completa que se prepara sola en 10 minutos

**Tabla 16 Precios dispuestos a pagar por el producto**

Precio	Frecuencia	Porcentaje
\$ 2,50	18	6%
\$ 3,00	15	5%
\$ 3,50	255	83%
\$ 4,00	18	6%
<b>TOTAL</b>	<b>307</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Briceño y Contreras**

**Gráfico 24 Precios dispuestos a pagar por el producto**



**Fuente: Briceño y Contreras**

Los consumidores ecuatorianos se inclinan fuertemente por un precio de \$3,50, lo que corresponde al 83% y debe tomarse como referencia para la fijación de precios basada en el valor percibido.

Doceava pregunta

¿Cuál de los siguientes aspectos le atraen del producto?

**Tabla 17 Aspectos del producto**

Beneficios	Frecuencia	Porcentaje
Ahorro de tiempo	157	51,03%
Facilidad de uso	76	24,85%
Aumento del tiempo libre	39	12,76%
Reduce el tiempo de preparacion	15	4,81%
Elimina tiempo de espera en rest.	20	6,55%
<b>TOTAL</b>	<b>307</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente: Briceño y Contreras**

**Gráfico 25 Aspectos del producto**



**Fuente: Briceño y Contreras**

Treceava pregunta

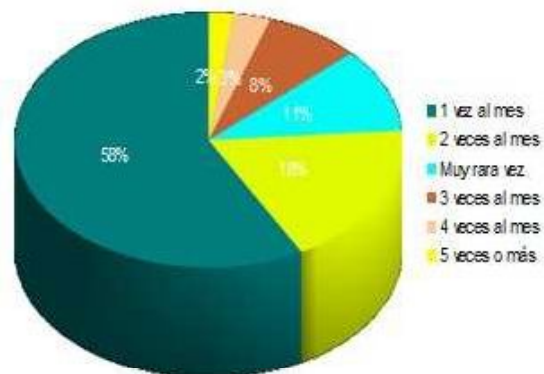
En caso de que el producto sea introducido en el mercado, ¿Cuántas veces al mes se presenta una carga de trabajo en la que estaría muy seguro de comprar este producto?

**Tabla 18 Decisión de compra**

Frecuencia de compra	Frecuencia	Porcentaje
Muy rara vez	33	10,69%
1 vez al mes	178	57,93%
2 veces al mes	56	18,28%
3 veces al mes	24	7,95%
4 veces al mes	10	3,10%
5 veces al mes o mas	6	2,05%
<b>TOTAL</b>	<b>307</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente: Briceño y Contreras**

**Gráfico 26 Decisión de compra**



**Fuente: Briceño y Contreras**

Catorceava pregunta

¿En qué lugar le gustaría encontrar el producto?

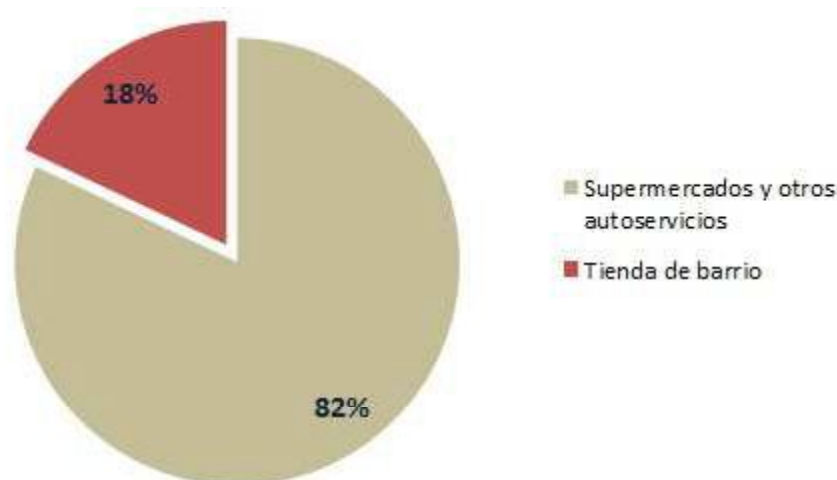


**Tabla 19 Lugar de compra**

Punto de venta	Frecuencia	Porcentaje
Supermercados y otros autoservicios	252	82%
Tiendas de barrio	55	18%
<b>TOTAL</b>	<b>307</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Briceño y Contreras**

**Gráfico 27 Lugar de compra**



**Fuente: Briceño y Contreras**

Los resultados indicarían, que de alguna manera los encuestados tienen fácil acceso a los supermercados y otros autoservicios, ya sea por sus compras programadas semanales, como por su cercanía a las empresas donde trabajan.

### **3.3.2 Interpretación de los resultados**

En base al estudio realizado sobre la creación de una empresa productora de alimentos pre-cocidos en empaques con sistema de auto-calefacción, que al contacto con el agua, calienta con seguridad la comida en su interior y la deja lista para servir sin necesidad de una cocina o mediante alguna fuente de energía externa; se observó un porcentaje del 83% de aceptación

en la compra del producto y con un 57.93% que prevé un consumo de 1 vez al mes en caso de ser introducido en el mercado.

Esto nos demuestra, que frente a los diferentes problemas expuestos, esta alternativa de alimentos listos para el consumo, es comprendida y aceptada como una alternativa ventajosa para los encuestados.

Un 81% que las personas consideraron que la creación de este producto beneficiaría a muchos trabajadores, porque de acuerdo a las cifras obtenidas algunos que se alimentan con las opciones presentes en el mercado, no les alcanza el tiempo para comer tranquilos y regresar rápidamente a cumplir con sus obligaciones.

En cuanto al precio, los consumidores estarían dispuestos a pagar \$3.50 por el producto y según sus gustos, les gustaría encontrar recetas que contengan carnes rojas o blancas, arroz, y en menor medida, fideos, y vegetales. Sobre el sabor de las bebidas, un 39% se inclinó por el sabor a naranja, seguido de la mora con un 25% y por último el sabor de durazno con un 19%, esto coincide con algunos de los sabores predominantes en todo tipo de bebidas presentes en el mercado.

Finalmente, el punto de compra ideal para los encuestados, son los supermercados, con un 82%

### **3.4 Entrevistas**

Para conocer las razones por las que el mercado meta se inclina por una u otra elección, se consideró necesario realizar entrevistas, ya que por medio de esta herramienta el entrevistado expresa libremente su forma de pensar a diferencia de la encuesta que es una herramienta mucho más estructurada

con preguntas cerradas.

Se decidió entrevistar a 20 personas, esperando que estas aporten el motivo o el por qué de sus elecciones, reforzando así los datos de las encuestas; las entrevistas se realizaron de forma personal en 4 puntos de la ciudad de Guayaquil. Las personas elegidas pertenecen al target que se desea atender, y los porcentajes calculados a partir de sus respuestas son solo atribuibles al grupo entrevistado, pues no se calculó un tamaño de muestra que permita sacar conclusiones sobre la población total, además de que esto, ya se realizó en la encuesta.

Los criterios de selección fueron los siguientes:

- Tener un año o más de empleo estable.
- Trabajar en áreas urbanas.
- Desempeñar trabajo administrativo u operativo en el sector público o el sector privado.
- Tener relación de dependencia.
- Ser ecuatoriano de nacimiento, mayor de edad y estar radicado en el país por más de 10 años.

### **3.4.1 Resultado de las entrevistas**

Con el propósito de complementar la encuesta, se realizaron entrevistas a 20 personas representativas del mercado meta, las cuales tuvieron libertad de expresar las razones detrás de algunas de sus preferencias.

Pregunta 1:

Dentro de su jornada laboral, en su hora de almuerzo, ¿Cuál de las siguientes es la opción que usted prefiere?

a) Comer en un restaurante

b) Pago por la entrega directamente en mi trabajo

c) Si es otra, especifique

**Análisis:** El 95% de los entrevistados prefieren comer en restaurantes y el 5% indicó que paga por recibir el almuerzo directamente en el trabajo, afirmando que ahorra el tiempo de búsqueda y retorno desde un establecimiento; ninguno eligió la opción c. Cabe resaltar que la pregunta se refiere a la opción “preferida”, y los entrevistados tuvieron la libertad de expresar cualquier otra preferencia a través de la alternativa c.

Pregunta 2:

¿Alguna vez ha reemplazado usted esa opción con otras como alimentos enlatados, fideos instantáneos, comida chatarra o snacks?

Si

No

**Análisis:** Dentro del grupo de los 20 entrevistados, 95% de ellos contestaron que sí han reemplazado la opción de un restaurante o la entrega en el lugar de trabajo; mientras que el 5% contestó que no. Los 19 se dividieron de la siguiente manera:

- 65% (13) indicaron su inclinación hacia la comida chatarra
- 15% (3) por los enlatados
- 10%(2) por los fideos instantáneos y
- 5% (1) como opción los snacks
- 5% (1) no utiliza otras alternativas

Pregunta 3:

¿Por qué ha elegido una de estas alternativas en lugar de su elección habitual de alimentación?

**Análisis:** Realizada a los 19 que contestaron haber reemplazado un almuerzo tradicional por otras opciones que ofrece el mercado, de estos, el 95% contestó que por falta de tiempo y por lo tanto decidirse por algo rápido es la mejor solución, mientras que el 5% indicó que solo lo realiza porque le gusta.

Pregunta 4:

¿Cuál es la causa de fondo por la que en ocasiones se encuentran con poco tiempo?

**Análisis:** Dentro de los 18 que recurren a otras alternativas, el 67% (12) indicó que el restaurante que les gusta no queda muy cerca, además existen varios factores como ir, esperar, comer rápido y regresar al apuro, que hacen que las personas elijan una opción más rápida.

Por otro lado, el 33% (6) respondió que la sobrecarga de trabajo a veces les resta su tiempo de almuerzo.

Pregunta 5:

Si no se tratara de cuestión de tiempo, ¿comería usted con mayor frecuencia esa clase de alimentos? Explique por qué.

**Análisis:** Esta pregunta se formuló a 19 personas, el 68% que había comido comida chatarra (13) dijo que no por ser alimentos con mucha grasa y malos para la salud. El 27% restante, se dividió en 16% (3) quienes optan por los enlatados y el 10%(2) por los fideos instantáneos; estos respondieron que no por ser productos con conservantes y químicos que desconocen. El 5% (1) opinó que los snacks no son comida para un almuerzo

Pregunta 6:

Si usted tuviera la oportunidad, en momentos de apuro, de reemplazar la comida chatarra por alimentos enlatados o fideos instantáneos ¿lo haría?

**Análisis:** El 100% (13) de quienes consumen comida chatarra, todos indicaron que sí.

Pregunta 7:

¿Por qué no lo hace?

**Análisis:** El 85% (11) contestó que de todos modos da trabajo ocuparse de platos, cucharas, ollas, abrelatas, microondas o de una cocina, y el 15% (2) restante aseguró que es algo que no se los permitirían en el trabajo.

Pregunta 8:

En la empresa donde usted trabaja, ¿tienen a disposición implementos de cocina para uso de los empleados?

**Análisis:** Esta pregunta se realizó a 17 personas, pues se excluyó a aquellos (2) que contestaron que no se les permitiría preparar alimentos en el lugar de trabajo. El 70% (12) contestó que no disponen de estos implementos; 18% (3) contestó que los tienen pero prefieren no utilizarlos; y 12% (2) si los utilizan, y son quienes consumen fideos.

Pregunta 9:

¿Consumiría usted, un producto utilizado por las fuerzas armadas de varios países del mundo, que por dentro trae el plato principal de un almuerzo natural, de receta casera, completo, con ingredientes como pollo y verduras, totalmente libre de conservantes y que además se calienta automáticamente en 10 minutos dentro de su propio envase y viene acompañado de cubiertos

y bebida?

**Análisis:** Los 19 contestaron que si consumirían el producto y llenaron la siguiente escala:

- 17 (89%) se encontraron muy interesados
- 2 (11%) interesados
- 0 (0%) indiferentes, y
- 0 (0%) en contra

Pregunta 10:

¿Lo consumiría en su trabajo?

**Análisis:** El 100% (19) respondió afirmativamente.

Pregunta 11:

¿Qué haría con el tiempo ahorrado?

**Análisis:** Las 19 personas que consumirían el producto en el trabajo, aportaron las siguientes respuestas:

- 74%(14) descansar
- 21% (4) adelantar trabajo pendiente
- 5% (1) llamar a su casa

**Conclusión:** Existe una alta preferencia por los restaurantes (95%) a la hora de seleccionar cómo alimentarse dentro de horas laborales; sin embargo, la mayoría ha optado en ocasiones por otras alternativas, empujados por dos causas que reducen su tiempo de almuerzo; aun así, conscientes de los riesgos para su salud, los entrevistados manifestaron no

desea convertir estas alternativas en su elección permanente; y una gran parte de ellos, manifestó además que prefiere evitarse la supuesta facilidad de los enlatados y comidas de sobre, pues estos de todos modos requieren de preparación.

### **3.5 Lienzo de modelo de negocios de Osterwalder**

A continuación se incluyen los 9 módulos que componen un lienzo de modelo de negocios, cada uno de los cuales se describe brevemente, y no pretenden ser una explicación exhaustiva de otras partes de este capítulo como la mezcla de marketing (producto, precio, plaza, promoción), las cuales se describen detalladamente más adelante. La única excepción será la parte del lienzo que corresponde al Segmento de mercado, este punto se desarrollará de forma extensa, pues junto a los diferentes segmentos, se han incluido los problemas que enfrentan el segmento de consumidores finales civiles en condición de pleno empleo urbano.

Los nueve módulos del modelo de negocios son:

1. Segmentos de mercado
2. Propuesta de valor
3. Canales
4. Relación con el cliente
5. Recursos clave
6. Actividades clave
7. Asociaciones clave
8. Costos
9. Ingresos

#### **3.5.1 Segmentos de mercado**

El mercado meta podría clasificarse en dos grandes grupos, primero los



clientes individuales que incluye a los empleados de oficina y obreros con escasa disponibilidad de tiempo, también aficionados al turismo de aventura en lugares donde no se tiene acceso a cocinas ni electricidad; el segundo grupo lo conforman clientes organizacionales como el ejército, y empresas de venta al detalle (supermercados), distribuidores, además de organizaciones dedicadas a la ayuda humanitaria y operaciones en zonas de desastres naturales.

Inicialmente la empresa se enfocará en atender a las empresas de venta minorista como por ejemplo supermercados como Mi Comisariato, Supermaxi, Tía, Akí, o estaciones de servicio que cuentan con puntos de venta de productos de primera necesidad. Por medio de ellos se llegará al consumidor final que es el principal segmento de mercado y razón de ser de este proyecto, específicamente a aquellas personas que constituyen la población económicamente activa por ser los que más se beneficiarían de las características del producto.

## **Target**

ANLOIC se enfocará en tres segmentos de mercado, los distribuidores, las tiendas de autoservicio y el consumidor final. La empresa funcionará con un modelo de canal de distribución mayorista de cuatro niveles.

A continuación se explican las características de cada uno de ellos:

**Distribuidores:** Son empresas dedicadas a la distribución, que entregarán el producto a locales de autoservicio y tiendas minoristas. Las ventajas que obtiene la empresa de su alianza con los distribuidores son, el ahorro en costos de transportación, el ahorro en compra de vehículos y cubrir la mayor parte de provincias de la costa y sierra; mientras que la ventaja que obtiene el distribuidor es vender un producto de consumo masivo a consignación, es

decir sin necesidad de invertir.

**Locales de autoservicio y tiendas minoristas:** Son los establecimientos comerciales como Mi Comisariato, Tía, Gran Akí, y estaciones de servicio como las gasolineras Primax que cuentan con restaurantes “Listo”; todos ellos funcionarán como canal principal, permitiendo de tal manera al cliente encontrar el producto con facilidad.

**Consumidor final:** Este es el principal target para la empresa, el producto está diseñado para resolver sus problemas, estos se pueden clasificar en:

- Población económicamente activa con pleno empleo urbano
- Fuerzas Armadas e instituciones públicas de gestión de riesgos
- Turismo de aventura

**Población económicamente activa con pleno empleo urbano (clase media, media baja)**

Este es el principal target para la empresa y está constituido por toda persona con empleo estable que desempeña sus funciones en áreas urbanas del país, específicamente se trata de oficinistas, obreros, fuerza de ventas o empleados del sector comercial, empleados del sector financiero, operarios del sector industrial y funcionarios públicos.

A continuación se explican algunos de los problemas que enfrentan, los cuales justifican el presente proyecto:

- Tiempo de movilización y espera
- Tiempo de preparación
- Productos no saludables
- Pocas opciones para alimentarse

Tiempo de movilización y espera: Ante la falta de comedores propios los trabajadores deben alimentarse fuera de la empresa. Según el Código del trabajo (2005), en el Capítulo VI “De las obligaciones del empleador y el trabajador”, Art. 42 numeral 3, indica que uno de los compromisos de la empresa es "Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana".

Esto significa que muchos lugares de trabajo por tener menos de cincuenta trabajadores, no están obligados a instalar comedores para sus empleados y por lo tanto éstos tienen que buscar su alimento fuera de la empresa; en aquellos que tienen cincuenta o más trabajadores, no siempre se cumple lo que establece la ley, y en los casos en los que si se cumple no siempre es del agrado del trabajador.

Ante estas situaciones y al tener que buscar su alimento fuera de la empresa aparecerá el tiempo de movilización y espera, que no es otra cosa que el tiempo necesario para ir hasta un restaurante, esperar la atención y el tiempo de regresar a su lugar de trabajo.

Este tiempo de movilización y espera afecta al empleado reduciendo su hora de almuerzo y por ende causándole estrés y problemas digestivos.

En ocasiones los trabajadores buscan alternativas para solucionar este problema de tiempo, pero encuentran otros problemas.

Tiempo de preparación: Este problema se refiere al tiempo de preparación de los alimentos que un trabajador debería destinar en caso de que comprara conservas, con la intención de evitar el tiempo de movilización y espera que demande un restaurante.

Aunque inicialmente su propósito es el ahorro de tiempo, esta alternativa tiene sus propias dificultades una de ellas es la necesidad de implementos de cocina en el lugar de trabajo, otra se debe a que es necesaria una variedad de productos (ingredientes) separados para obtener un almuerzo. Estos productos están diseñados para el ahorro de tiempo en casa, y no en el lugar de trabajo.

Productos no saludables: Ante la necesidad de consumir los alimentos fuera de la empresa los trabajadores se encuentran con productos que en exceso pueden afectar la salud o por insalubridad causar enfermedades.

Entre los que afectan la salud por un consumo repetitivo están aquellos con alto contenido graso que derivan en enfermedades cardiacas; mientras que los alimentos insalubres son aquellos contaminados por no haber sido preparados bajo condiciones de higiene; no pocas veces la poca higiene de los locales resulta evidente para los trabajadores.

Pocas opciones para alimentarse: Aunque los restaurantes de comida rápida permiten reducir el tiempo de espera, los alimentos se repiten la mayor parte del tiempo, de hecho el menú completo de cada local, tiene como base un producto estrella sin variedad alguna en sus nutrientes. Como se mencionó anteriormente la repetición de alimentos grasos causa enfermedades.

**Fuerzas Armadas e instituciones públicas de gestión de riesgos:** Este es un cliente organizacional, que se espera sea el segundo en importancia para la empresa. Para un cliente como las fuerzas armadas este producto representa tres grandes ventajas como: soberanía alimentaria debido a que fomenta la producción local, además se estaría brindando un menú adaptado a los gustos de los soldados ecuatorianos y por último la ley de compras públicas da preferencia a lo que tiene mano de obra nacional lo que

representa una ventaja para la empresa frente a competidores de otros países.

Ante situaciones de emergencia o desastres naturales, satisfacer las necesidades básicas de los ciudadanos en riesgo, se convierte en la prioridad de un Gobierno; esta ayuda gubernamental a menudo enfrenta limitaciones y racionamientos, debido a que el estado no cuenta con alimentos de larga duración en reserva, debiendo recurrir a aquellos disponibles en el mercado.

Frente a este problema las raciones MRE representan la mejor alternativa, al tener una duración de hasta cinco años, no superada por ningún otro tipo de alimento en conserva.

Colaborar con las organizaciones de ayuda humanitaria, es uno de los mayores deseos por cumplir para la empresa, y una de las características que la identificará será el compromiso de dar una respuesta inmediata frente a las necesidades que surgen de situaciones de emergencia.

**Turismo de aventura:** En cuanto a este segmento, los alimentos listos para el consumo se convierten en el principal atractivo alimenticio frente a los productos sustitutos que se encuentran en el mercado, porque gracias a su técnica son de fácil preparación y gozan de total independencia de fuentes externas de calor, como electricidad, gas, o métodos arcaicos y complicados como el encendido con piedras y leña. Ningún otro producto está tan bien adaptado para el turismo de aventura como los MRE, y su disponibilidad en el mercado debería verse favorecida por un creciente gasto publicitario para fomentar el turismo de aventura en el Ecuador, ejemplo de esto es la campaña “All I need is Ecuador”, lanzada a finales de marzo del 2014.

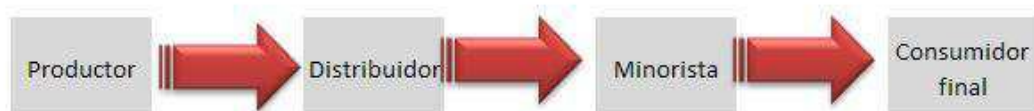
### 3.5.2 Propuesta de valor

Ofrecer un almuerzo empaquetado, 100% natural y libre de conservantes, que incluye todo lo necesario para servirse en solo 10 minutos, gracias a la tecnología de origen militar utilizada en el proceso de fabricación, de manera que aquellos trabajadores muy ocupados, puedan tener una comida casera, y aumentar su tiempo de descanso, sin tener que recurrir a opciones menos saludables.

### 3.5.3 Canal

El canal es la forma en que la propuesta de valor se pone a disposición del cliente. Existirán 3 participantes en el canal de distribución antes de que el producto llegue al consumidor final

**Gráfico 28 Canal de distribución mayorista**



**Fuente: Briceño y Contreras**

El productor representa a la empresa fabricante de este proyecto; el distribuidor representa a todas aquellas empresas a nivel nacional que tienen vehículos con contenedores, y que se dedican a la distribución de productos de múltiples marcas y empresas. El objetivo de agregar distribuidores externos al canal, se estableció, por una parte para evitar una fuerte inversión en camiones propios, y por otro lado para concentrar los recursos humanos de la empresa en la actividad principal que es la fabricación.

Al dejar la distribución en manos de otras empresas, se espera ganar cobertura rápidamente en la mayor parte de las regiones Costa y Sierra, con el beneficio adicional de que estos distribuidores conocen bien sus zonas de recorrido y los negocios que atienden. Asignando áreas geográficas de distribución a cada empresa se espera que cada socio tenga en un área alrededor de diez puntos de entrega del producto.

El canal se completa con los locales de autoservicio, categoría que incluye a los supermercados, y otros pequeños negocios que realizan una interesante segmentación como TIECONE S.A. (Okidoki) y los locales Listo que se encuentran en las gasolineras Primax. Estos son los puntos donde el cliente encontrará el producto y se trata en mayor profundidad este tema en la mezcla de marketing.

Lo anteriormente expuesto sobre el canal, tiene coherencia con lo aconsejado para vender un producto de consumo masivo, es decir, precios bajos, y puntos de venta conocidos por sus precios bajos.

### **3.5.4 Relación con el cliente**

Existen diferentes formas de relacionarse con un cliente, desde las automatizadas como un cajero automático, hasta las personalizadas como las de un sastre que elabora un traje a la medida.

Con los socios distribuidores la relación será personalizada. Con los locales minoristas de autoservicio no existirá relación directa. Mientras que con el consumidor final, la relación será de autoservicio, pues esta es la modalidad de trabajo de los minoristas.

### **3.5.5 Recursos clave**

Dentro de los principales están el capital de trabajo, aquel necesario para

producir, y el costo de las maquinarias. Otro recurso intangible será la marca, beneficiaria de todo el gasto en publicidad.

### **3.5.6 Actividades clave**

La publicidad para dar a conocer el producto, permite llamar la atención de los diferentes segmentos de mercado, informar y atraer a nuevos clientes. El mercado de consumo en masa requiere de un medio de comunicación masivo como la televisión.

Otra actividad clave de la empresa es la fabricación y la importación de paquetes desde China.

La estrategia detallada de publicidad se explica en el apartado de Promoción, dentro de la mezcla de marketing.

### **3.5.7 Asociaciones clave**

La empresa tendrá tres tipos principales de socios:

- Los distribuidores
- Los proveedores extranjeros de maquinaria e insumos
- Los proveedores nacionales de materiales directos (ingredientes)

### **3.5.8 Costes**

El costo más fuerte es la inversión inicial en maquinaria, le sigue el costo variable mensual de producción, y el costo de la mano de obra.

### **3.5.9 Ingresos**

Provenientes de las ventas a distribuidores, a \$3,10 por unidad, y con un mecanismo a consignación para incentivar al distribuidor a conocer y trabajar con el producto.



### **3.6 Análisis de la competencia**

Consiste en examinar las características principales de los negocios que se encuentran presentes en el mercado y ofrecen un producto sustituto.

Este tema ya se analizó brevemente en la sección de “planteamiento del problema”, la diferencia es que en esta sección se incluirán los nombres de marcas y empresas.

El mercado ecuatoriano brinda variedad de opciones para comer fuera de casa, algunas cadenas de franquicias, han adaptado su menú, tradicionalmente enfocado en una comida por placer; hacia una comida funcional, por necesidad, enfocada en la clase trabajadora.

Los competidores de este mercado son:

- Sopas Instantáneas
- Comida para microondas
- Restaurantes
- Entrega de comida a las oficinas

#### **3.6.1 Estrategia de la competencia**

El objetivo de este apartado será identificar las principales fortalezas de marcas específicas, teniendo presente cómo estas se comparan con el producto que se planea comercializar.

##### **3.6.1.1 Estrategia de las sopas instantáneas**

**Gráfico 29 Sopas Instantáneas**



**Fuente: Páginas varias de los fabricantes**

En esta categoría, las marcas que ocupan el “top of mind” del consumidor son: Maggi; Knorr, y recientemente Lonchys

Su propuesta de valor consiste en eliminar aquella parte del proceso de preparación en la que una persona elabora una sopa a partir de ingredientes en su estado natural. Las sopas, han sido deshidratadas, y todos los ingredientes ya se encuentran pre cocidos, mezclados y condimentados en un sobre, siendo únicamente necesario agregar agua, calentar, y servir.

Otras marcas como Maruchan y fideos Lonchys facilitan aún más la preparación, ya que adaptándose a la presencia más generalizada que tienen hoy los microondas, estos productos vienen en un recipiente especial, que se calienta en menos de dos minutos, y se come directamente del mismo recipiente, eliminando así el paso de servir que aún es necesario con sopas de sobre como las Maggi. Además su presentación es individual, por lo que se adapta a las necesidades de una sola persona, mientras que una sopa Maggi al tener el contenido de una olla, se adapta más a las

necesidades de una familia.

Es decir, la estrategia de los fabricantes de sopas instantáneas frente a los diferentes inconvenientes que presentan las personas al momento de cocinar como el caso de algunas amas de casa ocupadas o aquellas personas que trabajan, es ofrecerles un tiempo mínimo de preparación y de esta manera dominar el mercado.

En la actualidad, las principales recetas que ofrecen las diferentes marcas de sopas o fideos instantáneos en nuestro país son los siguientes:

**Tabla 20 Principales recetas de sopas y fideos instantáneos**

<b>Marca</b>	<b>Recetas</b>
Maggi	Sopa de pollo con fideos, sopa de pollo con arroz, sopa de costilla con fideos, sopa de quinua, sopa de fideo con queso, sopa de arroz de cebada
Randimpak	Sopa de quinua, sopa de amaranto, sopa de arroz de cebada, crema de arvejas, y menestrón
Incremar	Sopa de champiñones, sopa de choclo
Knorr	Sopa de pollo con fideos, sopa de pollo con fideo de letras, sopa de pollo con conchitas tricolor
Maruchan	Sopa de queso, sabor a pollo, sabor a carne, con camarones, de vegetales y de camarones con chili
Fideos Lonchys	Fideos instantáneos con vegetales y sabor a pollo, camarón y carne

**Fuente: Briceño y Contreras**

Por último, la distribución del producto se encuentra principalmente en

supermercados, siendo los principales: Supermaxi, Megamaxi, Mi Comisariato, Tía y tiendas de barrio; esto, junto con la preferencia manifestada en las encuestas, refuerza la decisión de ubicar el Quickmeal en los mismos puntos de venta

### 3.6.1.2 Estrategia de los restaurantes

Los restaurantes ubicados en zonas con presencia de oficinas se encuentran entre las opciones preferidas al momento de destinar un tiempo para alimentarse y se los puede dividir en dos grupos como, restaurantes de comida rápida que operan bajo un sistema de franquicias y restaurantes independientes.

Cuando se habla de restaurantes de comida rápida, se piensa en lugares donde se va ocasionalmente para disfrutar de algún menú único entre amigos y por lo general a precios altos, mientras más social la experiencia más altos los precios, por esto no es el tipo de restaurante en el que un oficinista pueda comer a diario, sin embargo algunas cadenas de comida rápida presentadas a continuación han adaptado su menú a esta realidad.

**Tabla 21 Restaurantes de comida rápida**

Restaurante	Precio
KFC	\$ 3.00
Gus	\$3.75
American Deli	\$ 2.50

**Fuente: Briceño y Contreras**

Como se puede observar, dentro de esta opción KFC aparece con ofertas desde \$3.00, American Deli con ofertas de \$ 2.50 y en Gus con precios de \$ 3.75; las cuales gozan de gran demanda alrededor de las 12 a 2 de la tarde, horario, que la mayoría de personas se toma para almorzar.

Además, es importante recalcar que estas cadenas han hecho frente a la noción en el mercado ecuatoriano, de que la comida rápida “no es comida”, pues han hecho algo más que ofrecer opciones de bajo costo, han adoptado el menú a las costumbres de los consumidores, por ejemplo, KFC al agregar arroz y lentejas; o el hecho de que esta misma empresa, vende pollos a la brasa en Quito, mientras que en Guayaquil solo los vende fritos.

Por otro lado se encuentra la segunda alternativa, los restaurantes independientes, dirigidos a aquellos que buscan lo casero y se preocupan por los problemas de salud que otros métodos alimenticios pueden provocar. Estos locales se ubican cerca de empresas, donde atienden a su personal; su radio de atención no es muy amplio, sus instalaciones son pequeñas, y su principal clientela es la clase trabajadora.

Y aunque la idea es ofrecer algo saludable y casero a bajo costo, no todas las actividades de estos negocios son congruentes con esa idea. Por ejemplo, la higiene del lugar, o la limpieza en la preparación, no refuerza la noción de comida sana, al contrario, la debilita, pues estos locales no poseen los mismos estándares de los locales de comida rápida que tienen funciones bien definidas a cargo de un supervisor, y donde casi nada se deja a opción del empleado, sino que todos siguen un manual muy específico que garantiza la calidad en muchos detalles.

Otra queja sobre estos negocios suele ser el menú, pues muchas veces no es del agrado de los trabajadores, que sin embargo enfrentan el dilema entre comer lo que hay disponible cerca o ir más lejos y tardar más.

No resulta factible nombrar locales específicos, por su gran número y pequeño radio individual de cobertura.

### **3.6.1.3 Estrategia de pequeños negocios de comida que atienden a empresas**

Su estrategia se enfoca en preparar una comida casera y luego distribuirla a las empresas, con el fin de que los trabajadores no tengan que pasar por el mal rato de ir a buscar su alimento y enfrentar una serie de problemas.

El precio de este servicio está en el rango de \$3.00 a \$3.50 y su principal beneficio es evitar el tiempo de movilización y espera de ir a un restaurante, y los tiempos de compra y preparación de las comidas instantáneas.

Sus principales deficiencias suelen ser las mismas que aquellas de los pequeños restaurantes, con la incertidumbre adicional causada al no ver las instalaciones donde se preparan los alimentos. También existen quejas en cuanto al menú, pero ante la falta de restaurantes alrededor, en algunos casos es la única opción que encuentran los trabajadores.

## **3.7 Posicionamiento**

El posicionamiento de un producto se puede definir mediante dos métodos:

- Estrategia general de posicionamiento
- Declaración de posicionamiento

### **3.7.1 Estrategia general de posicionamiento**

Gráfico 30 Estrategia general de posicionamiento



Fuente: [e-learningmarketing.blogspot.com](http://e-learningmarketing.blogspot.com)

El producto se enfrenta a sus competidores más cercanos con una estrategia general de posicionamiento de “más por más”, lo cual significa que el producto tiene ventajas de contenido y beneficios adicionales por su consumo, pero también que tiene un precio mayor, el cual se justifica por el mayor valor.

### 3.7.2 Declaración de posicionamiento

Kotler (2008) menciona que, que una declaración de posicionamiento debe seguir el siguiente formato:

“para (llegar a un segmento y una necesidad) nuestra (marca) es un (concepto) que (marca la diferencia)”.

Por lo tanto la declaración de posicionamiento es la siguiente:

Para las personas que trabajan y necesitan alimentarse sin perder tiempo, Quickmeal es un almuerzo listo para servir que se calienta automáticamente sin necesidad de microondas.

## **3.8 Marketing Mix**

En esta sección se tratarán los detalles del producto, el precio, el punto de venta, y las actividades de promoción, y cómo estos se adaptan a la realidad del mercado meta.

### **3.8.1 Producto**

Tal como se ha expresado en la propuesta de valor, el producto contará con algunas claras ventajas respecto a los productos sustitutos.

- Producto único en su categoría a nivel nacional, le garantiza una clara diferenciación.
- Único producto que contiene la entrada principal de un almuerzo, los productos sustitutos contienen sopas que no sacian el hambre en la misma medida.
- Es un kit completo que brinda facilidad incluyendo todo lo necesario para comer, desde la fuente de calor, hasta los cubiertos, servilleta y bebida; mientras que los productos sustitutos se compran por separado. Ej.: Arroz y atún se compran por separado.
- No requiere fuentes externas de calor, a diferencia de los productos competidores, incluye su propia fuente de calefacción.
- Tiempo de preparación de solo 10 minutos, de los cuales en realidad solo 1 minuto es necesario que una persona lo desempaquete, lo abra y lo active.
- No requiere manipulación de ninguna clase de utensilios de cocina para ser preparado.
- Receta adaptada a los gustos locales, lo diferencia de recetas de



fabricantes de otras regiones del mundo.

- El único almuerzo que resuelve todos los problemas de tiempo de movilización, espera, preparación. Representa un gran alivio ante la sobrecarga de trabajo.
- Único con duración de hasta 5 años
- Sabor y olor fresco y aspecto natural gracias a un proceso que no altera las características propias del alimento.
- Higiene no superada por ninguna otra opción del mercado gracias a la tecnología de origen militar que elimina el 100% de las bacterias, hongos y otros microorganismos a través de un proceso de presión y calor.
- Empaque delgado fácil de transportar y almacenar que contiene 700 calorías en comida natural, equivalentes al aporte calórico de una hamburguesa McDonald's
- El único producto empaquetado que está libre de conservantes

Gracias a estas características el producto se presenta como una seria alternativa que aporta un beneficio real y fácil de identificar en la rutina diaria en cuanto ahorro de tiempo.

### **3.8.2 Precio**

Las encuestas realizadas señalaron que el 55.3% del mercado estaría dispuesto a pagar \$3.50, este precio coincide con el valor percibido que por lo general se le asigna a un almuerzo funcional en el mercado. La fijación de precios basada en el valor percibido por los clientes (y no en los costos), permite que exista equilibrio entre el beneficio que el cliente percibe y el valor monetario que entrega a cambio. Es opinión de quienes escriben, que incluso un precio de \$3,75 estaría justificado por la conveniencia que aporta el producto.

### **3.8.3 Plaza**

El producto estará presente en tiendas de autoservicio como los supermercados ecuatorianos, siendo los principales: Tía, Mi comisariato, Supermaxi, Gran Akí y gasolineras Primax (Listo), donde el número de locales de estas empresas son los siguientes:

- Almacenes Tía tiene 152 locales en 72 ciudades distribuidas en 20 provincias del Ecuador, pero con mayor concentración en las ciudades de Guayaquil, Quito, Cuenca, Ambato y Machala.
- Mi Comisariato cuenta con 32 locales a escala nacional
- Supermaxi perteneciente a Corporación La Favorita cuenta con 29 locales.
- Supermercados “Akí” tiene 44 locales y también pertenece a Corporación La Favorita que es la cadena líder de supermercados en el país.
- Las tiendas “Listo” instaladas por la compañía Primax, cuentan con 14 estaciones de servicio en todo el país con un mayor número en Guayaquil (11 tiendas).

Por último, es importante señalar que la opción de los supermercados fue considerada con mayor porcentaje en las encuestas realizadas.

### **3.8.4 Promoción**

El producto, al estar apuntado a un mercado de más de dos millones de personas, y al necesitar de un consumo frecuente, requiere del respaldo de un medio de comunicación masivo, como la televisión. Por esto, se prevé contratar espacios publicitarios de no más de 30 segundos en algunos de los principales canales de televisión del país.

La campaña publicitaria se realizará en la parte pre operativa, antes de que el producto sea comercializado, para así generar expectativa y aprovechar el tiempo para informar al consumidor, y hacerlo consciente del problema con

el que actualmente convive. Luego, durante la parte operativa, el gasto en publicidad se mantendrá arriba de los 20.000 dólares mensuales, durante todo el año.

Inicialmente, la publicidad deberá ser informativa, coincidiendo con la introducción de un producto que la población desconocía hasta el momento. Los montos exactos a gastar en publicidad pueden ser consultados en el capítulo de análisis financiero.

Aunque no se hará uso de los descuentos en ventas como técnica de promoción, si se mantendrán las ventas a consignación para los proveedores como forma de facilitarles el trabajo inicial con el producto.

No se ha programado otra estrategia de promoción, pero ante situaciones de emergencia, y si la situación financiera de la empresa lo permite, se donarán raciones MRE como un acto de responsabilidad social que será aprovechado como técnica de relaciones públicas.

### **3.9 Plan estratégico de marketing**

#### **3.9.1 Estrategias de marketing**

La estrategia de marketing consistirá en mostrar las ventajas del producto frente a la competencia, haciendo énfasis en como facilita la rutina de quienes lo consumen.

Para cada elemento de la mezcla de marketing habrá una estrategia.

- Estrategias de precios.
- Estrategias de promoción.

- Estrategias de producto.
- Estrategias de plaza.

### **3.9.2 Desarrollo de estrategias**

#### **3.9.2.1 Estrategias de precios**

El precio se ha fijado de manera que cumple 5 objetivos:

1. Tener equilibrio con el valor percibido por el cliente (\$3,50)
2. Aportar una rentabilidad de 15 centavos por unidad para el distribuidor
3. Aportar una rentabilidad de 25 centavos por unidad para el minorista
4. Lograr una rentabilidad para la empresa suficiente para pagar el costo del capital
5. Tener un precio similar al de productos sustitutos pero con mejores características de conveniencia (facilidad)

Todo lo mencionado, se cumple con la fijación de un precio de \$3,50; mientras que una de las principales estrategias para lograr cobertura será dar precios de consignación a los distribuidores

#### **3.9.2.2 Estrategias de promoción**

Según Kotler (2008):

“Toda la mezcla de promoción de una compañía, consiste en la combinación de herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que se utiliza para comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos”.

La estrategia de promoción, por la naturaleza del producto requiere del uso intensivo de la televisión; los spots publicitarios se contratarán en el espacio de las 6 a 8 de la noche, horas en las que gran cantidad de trabajadores ya se encuentran en su domicilio.

La idea que se transmitirá será la de ser una comida tipo militar, que

transporta a un oficinista (que lleva puesto un casco de soldado) con los sabores de una comida casera y natural; ya que no se quiere asociar el contenido con algo rustico y artificial, de este modo se mantendrá en la mente la idea del producto como un verdadero almuerzo, para gente ocupada.

A rasgos generales la idea se presta para la creatividad, la que dependerá de las agencias de publicitarias.

### **3.9.2.3 Estrategias de producto**

En la actualidad son más las empresas que fracasan que las que sobreviven, y el tiempo de vida promedio de las mismas se ha reducido considerablemente. Existen varias razones que no permiten el éxito sus productos en el mercado, generando como consecuencia el fracaso de la mayoría de las empresas. En determinadas ocasiones el resultado de este problema está dado razones como, publicidad mal enfocada; por sobreestimar el tamaño del mercado, por elegir mal la forma de interacción con el cliente, o por desarrollar un producto totalmente distinto al que el cliente realmente necesita.

“Para crear nuevos productos que tengan éxito, la compañía debe entender a sus consumidores, mercados y competidores para poder desarrollar productos que entreguen un valor superior a los clientes”. Kotler (2008).

Los productos Quickmeal como parte de su estrategia global de diferenciación, como el único almuerzo completo que se calienta en 10 minutos y que ahorra tiempo a los trabajadores ocupados, se enfocará en los siguientes aspectos:

- Dar al producto un nombre que genere en la mente de los

consumidores una relación directa con su beneficio, y complementarlo con un empaque de presentación agradable.

- Que la solución aportada sea una experiencia sencilla y placentera de consumo
- Mediante una costosa y agresiva campaña publicitaria, crear conciencia del problema actual que enfrentan los consumidores
- Mostrarle al cliente que Quickmeal tiene ventajas que no brindan los productos sustitutos.
- Por último, ofrecer variedad de recetas que se asemejen a una comida de casa bien diferenciada de las demás opciones del mercado.

#### **3.9.2.4 Estrategia de plaza**

En concordancia con un producto de consumo masivo, de compra frecuente, se requieren puntos de venta estratégicamente ubicados en gran parte del país, y en este aspecto los autoservicios son los mejores, tanto por el volumen de ventas que son capaces de manejar diariamente, como por las zonas cuidadosamente seleccionadas a las que sirven

Algunas de las estrategias relacionadas a la plaza son:

- Utilizar un camión propio para el Guayas y en el resto del país trabajar con distribuidores encargados de llevar el producto hasta su destino, a cambio de un margen de utilidad.
- Ahorrar una alta inversión en camiones por medio de los distribuidores.
- Al delegar la distribución a otros socios especializados en ese trabajo lograr que el desarrollo de esta actividad permita la introducción del producto en diferentes puntos del país y que la empresa se dedique a su “core business”, es decir a su función principal de elaborar el producto.

- Dentro del punto de venta se diseñarán stands especiales con decoración de tipo militar, ubicados en los “puntos calientes” de cada supermercado.

## **CAPÍTULO IV ASPECTOS TECNOLÓGICOS**



## 4.1 Descripción del producto

Los productos elaborados por ANLOIC S.A en base a los resultados obtenidos tendrá una aceptación muy favorable en el mercado ecuatoriano, ya que la demanda actual estaría dispuesta a consumir estos alimentos que permiten una preparación de manera rápida y sencilla sin la necesidad de un microondas, cocinas o cualquier otra fuente de energía en un periodo de 10 minutos.

Los alimentos listos para el consumo elaborados para satisfacer una necesidad básica en el ser humano que beneficie su salud pero sobretodo que ayude a corregir algunos hábitos alimenticios que se han adoptado, ofrecen:

- Una alimentación adecuada con todas las propiedades nutritivas que las personas necesitan.
- Ahorro de tiempo.
- Facilidad de uso.
- Mayor el tiempo de descanso
- Disfrutar su hora de almuerzo sin caer en el estrés por el servicio de otros establecimientos de comida.
- Disminuir enfermedades por falta de alimentación.
- Estar motivados en el trabajo y no poner en riesgo su desempeño.
- Cumplir con sus actividades laborales mediante un trabajo eficiente.
- Entre otros

Con el fin de satisfacer al cliente y pensando en su comodidad el producto se caracteriza por ser un kit completo que cuenta con todos los implementos necesarios a la hora de alimentarse, contiene:

- El plato principal
- Un Flameless-Heater
- Bebida en polvo
- Paquete de utensilios y
- Servilleta

El plato principal se ofrecerá en 5 recetas diferentes:

- Guisado de Pollo
- Puré de papas con carne en salsa de champiñones
- Tallarines con pollo
- Tallarines con salsa de carne molida
- Frijoles con carne

En cuanto a su presentación estará compuesto por un empaque interno y un empaque externo es una caja de cartón con una cubierta frontal con impresión de alta calidad que muestra una foto profesional del alimento que contiene, el empaque interno es una bolsa de polietileno con tres capas, resistente al clima e insectos y sellada correctamente, formadas del siguiente material:

- Poliofelina mínimo 15 micras
- Papel aluminio mínimo 9 micras y
- Poliéster mínimo 12 micras

**Gráfico 31 Empaque de la ración**



**Fuente: Mre info.com**

El sistema de auto-calefacción funciona al contacto con el agua por medio de otro empaque denominado Flameless heater que sirve, como su nombre lo indica, para calentar el alimento sin necesidad de fuego y así en un

periodo de 10 minutos las raciones estarán listas para servir. Los Flameless heater están compuestos de hierro en polvo de clase alimentaria, de magnesio y sodio, alcanzando hasta los 56°C de calor.

**Gráfico 32 Flameless-Heater**



**Fuente: Mre info.com**

Mientras que el empaque exterior encargado de proteger las raciones y prevenir cualquier daño del empaque con la comida lista para consumir, deberá contar con los siguientes datos que le garanticen al cliente su contenido y calidad:

- Fecha de elaboración
- Fecha de vencimiento
- La respectiva tabla nutricional
- Peso neto
- Ingredientes
- Condiciones de almacenamiento
- Nombre, teléfonos y dirección de la empresa
- Indicaciones sobre su consumo

Los pasos son los siguientes:

- Abrir la caja para sacar la bolsa de comida, y el calentador.
- Luego insertar la bolsa de comida sin abrir en el calentador.
- Verter el agua en el calentador, directamente sobre el empaque que contiene el alimento.
- Después doblar la manga sobrante del calentador e introducir en la caja de cartón.
- Apoyar la caja sobre una superficie inclinada para permitir que el vapor se eleve.

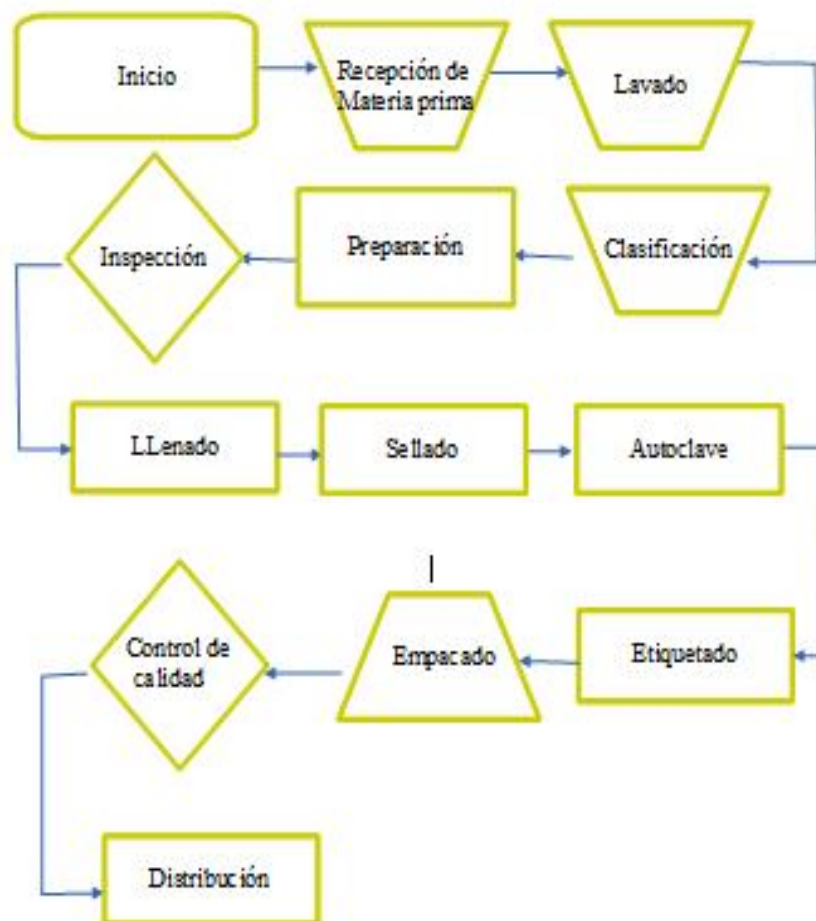
- Por último el calentador libera suficiente calor para calentar la comida pre-cocinada a 56°C y dentro de 10-12 minutos aproximadamente la comida está caliente totalmente y lista para comer.

Por último estos alimentos de fácil preparación con el fin de brindar al consumidor las calorías necesarias que su cuerpo necesita a lo largo de su jornada laboral, contarán con un máximo de 700 calorías en su receta.

## 4.2 Proceso de producción

El proceso de producción que se debe realizar para la correcta elaboración de alimentos listos para el consumo es el siguiente:

Gráfico 33 Proceso de producción



Fuente: Briceño y Contreras

#### 4.2.1 Descripción del proceso de producción

- **Compra de materia prima:** Cuando se realice la compra de la materia prima, esta deberá estar en correctas condiciones para que sean admisibles en el proceso de preparación, caso contrario no se podrá aceptar ningún elemento que ponga en riesgo al cliente y a la empresa.
- **Recepción de materia prima:** Luego de recibir la materia prima se procede a su almacenamiento es necesario tener un registro que indique el estado de la misma antes de pasar al proceso de lavado.

El almacenamiento de materia prima necesita congelación entre -12°C a -18°C, y para aquellos que necesitan sólo de refrigeración de 0°C a -5°C.

- **Lavado:** Se lavan sólo los alimentos que han pasado una etapa de selección inicial. El lavado, además de eliminar tierra y cualquier elemento extraño. Es una primera oportunidad para la desinfección de los alimentos.
- **Clasificación:** En esta etapa se seleccionan los ingredientes de acuerdo al programa de producción. La clasificación es necesaria debido a que entre elaboración de un lote y otro de diferente receta se necesita limpieza de las máquinas.
- **Preparación:** Mediante la elaboración de los alimentos el procedimiento involucra seguir controles estrictos de los expertos encargados en dicha preparación que permitan ofrecer un producto de calidad apto para el consumo.

Es decir, en base a las exigencias que requiera la composición de cada plato se utilizarán las medidas y porcentajes necesarios, así como también la temperatura adecuada y demás sustancias que demande su cocción para su alto valor nutritivo.

- **Inspección:** El proceso de inspección comprende una primera revisión visual de la marcha de la línea, y del estado en que se encuentra el material procesado, así como la toma de muestras del producto antes de pasar a la etapa de llenado.
- **Llenado:** Consiste en llenar de manera automática en la bolsa de comida a través de la máquina correspondiente.
- **Sellado:** En esta etapa mediante la máquina de sellado al vacío el contenido de cada empaque podrá ser conservado de mejor manera a diferencia de los productos sustitos presentes en el mercado.
- **Esterilización:** Una vez llenado y sellado el producto, se procede a la esterilización en la máquina de autoclave, donde se destruye todo microorganismo que afecte la duración y pureza del alimento almacenado.
- **Etiquetado:** Cumpliendo con lo establecido en el Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos para el consumo humano (2013), se procederá a indicar mediante una información clara el contenido de nutrientes y sus valores diarios en base a un porcentaje basado en una dieta de 2000 calorías.
- **Empacado:** En esta etapa el producto ya listo junto con los demás implementos que forman el kit completo es empaquetado quedando disponible para el traslado o almacenamiento.

- **Control de calidad:** Se refiere básicamente a la inspección final del producto antes de su distribución hasta el consumidor final. Comprende la toma de muestras de producto terminado para su chequeo en una máquina industrial de rayos x, la misma que busca fisuras y fugas microscópicas en el producto terminado.
- **Distribución:** Consiste en distribuir el producto hasta los diferentes canales que permiten su comercialización. La mayor parte de la distribución se hará por medio de distribuidores independientes.

## **4.3 Ubicación de la planta**

### **4.3.1 Macro localización**

La empresa se encontrará localizada en la ciudad de Guayaquil. Su ubicación se caracteriza por ser la zona con mayor población económicamente activa con pleno empleo urbano, por lo tanto se espera que la demanda más importante provenga de esta ciudad.

Además, permite el fácil acceso a los proveedores de materia prima, pues Guayaquil se encuentra cerca a las provincias de mayor producción agrícola y cuenta también con un puerto desde donde se puede recibir rápidamente los insumos provenientes de proveedores extranjeros.

Algunas de las particularidades de la zona de producción serán tratadas con mayor detalle en el apartado llamado “disponibilidad de materias primas”.

### **4.3.2 Micro localización**

La empresa estará ubicada en Parque Industrial Inmaconsa, sector industrial desde el que operan gran cantidad de empresas y que además brinda facilidades de acceso para los proveedores. Desde este punto se puede realizar en corto tiempo la distribución hacia los supermercados de la ciudad.

Otro punto importante de destacar es que la extensión del lugar es apropiado para el almacenamiento de la demanda mensual así como para el funcionamiento del área de manufactura, oficina y para el área de materias primas.

**Gráfico 34 Ubicación de la planta**



**Fuente: Briceño y Contreras**

#### **4.4 Capacidad de la planta**

Considerando los resultados de la demanda obtenida en las encuestas el total de interesados en el producto corresponde al 83% de la muestra, lo que significa 2'020.165 de la población con pleno empleo. Siendo así, con esta cantidad y sin tomar en cuenta a la demanda que contesto "muy rara vez" su nivel de compra mensual optimista sería de 2'840.129.

Sin embargo, se han considerado otros aspectos como, capacidad de planta,



cantidad de operarios, y una intención de compra más conservadora, considerando solo a aquellos que respondieron que consumirían el producto una vez al mes, es decir el 57.93% de los encuestados, mercado equivalente a 1'170.303 raciones, mientras que la capacidad mensual de producción de las máquinas es de 55 raciones por minuto, es decir 633.600 unidades. A este resultado se le fijo un objetivo de 506.880, lo que significa trabajar al 80% de la capacidad de la planta y vender dicha cantidad mensualmente.

A continuación una tabla detallada que permitió determinar la capacidad de la planta con las siguientes referencias:

**Tabla 22 Datos referentes a la capacidad de la planta**

<b>Muestra</b>				
Total de encuestados con pleno empleo				350
Total de interesados en el producto = 83%				290.5
<b>Población</b>				
Población con pleno empleo				2,433,034,00
Total de interesados en el producto = 83%				2,020,165.22
<b>Consumo</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>	<b>Población</b>	<b>Demanda mensual</b>
Muy rara vez	31	10.69%	215,949	
1 vez al mes	168	57.93%	1,170,302	1,170,302
2 veces al mes	53	18.28%	369,203	738,405
3 veces al mes	23	7.93%	160,220	480,660
4 veces al mes	9	3.10%	62,695	250,779
5 veces al mes	6	2.07%	41,797	208,993
<b>Total</b>	<b>290</b>	<b>100%</b>	<b>2,020,165</b>	<b>2,849,129</b>

**Fuente: Briceño y Contreras**

Como se puede observar el 83% de la muestra indicó su nivel de interés en el producto, que corresponde a 2.020.165 de la población con pleno empleo. De ellos el 57.93% consumirían los alimentos 1 vez al mes, lo que equivale a

una demanda de 1.170.302, mientras que un 18.28% 2 veces al mes, el 7.93% 3 veces al mes, el 3.10% 4 veces al mes y el 2.07% 5 veces al mes, dando como resultado una demanda mensual total del producto de 2.840.129 sin tomar en cuenta a aquellos que respondieron muy rara vez.

Debido a esto, partiendo de una capacidad de 633.600 unidades mensuales, los cálculos realizados para determinar el área de la bodega se hicieron en base a la siguiente tabla:

**Tabla 23 Capacidad de la planta**

Ventas esperadas		Capacidad máxima
506.880	Mensual	633.600
21.120	Turno de 8 horas diarias	26.400
2.640	Por hora	3.300
44	Por minuto	55
<b>Utilización de la planta 80%</b>		

Fuente: Briceño y Contreras

## 4.5 Diseño de la planta

La planta tendrá un área total de 692 m<sup>2</sup> compuesta de 4 áreas y distribuidas de la siguiente manera:

- De acuerdo al máximo de producción mensual de 633.600 unidades, las cuales se pueden almacenar en 8800 cajas de 72 unidades c/u apiladas en cinco niveles de 1760 cajas por nivel, es decir en cuadrados de 42x42 dando como resultado un área de 220.35 m<sup>2</sup>. A esto se le agregó 3 pasillos de 3x11.98m para movilización entre las cajas formando un espacio adicional de 107.89 m<sup>2</sup>, determinando de tal manera un área total de bodega de 328.25 m<sup>2</sup>.
- Para las seis personas que administran la empresa se necesitaron 6 oficinas de 4x3m y un área de reunión de 40 m<sup>2</sup>, es decir 112 m<sup>2</sup>.

adicionales

- Para el área de procesos de la fábrica donde van todas las máquinas un área de 149 m<sup>2</sup>.
- Para el estacionamiento de un camión propio 7x4m y un espacio de parqueo aproximadamente para 6 autos de 2,5x5m, para un total de 103 m<sup>2</sup>.

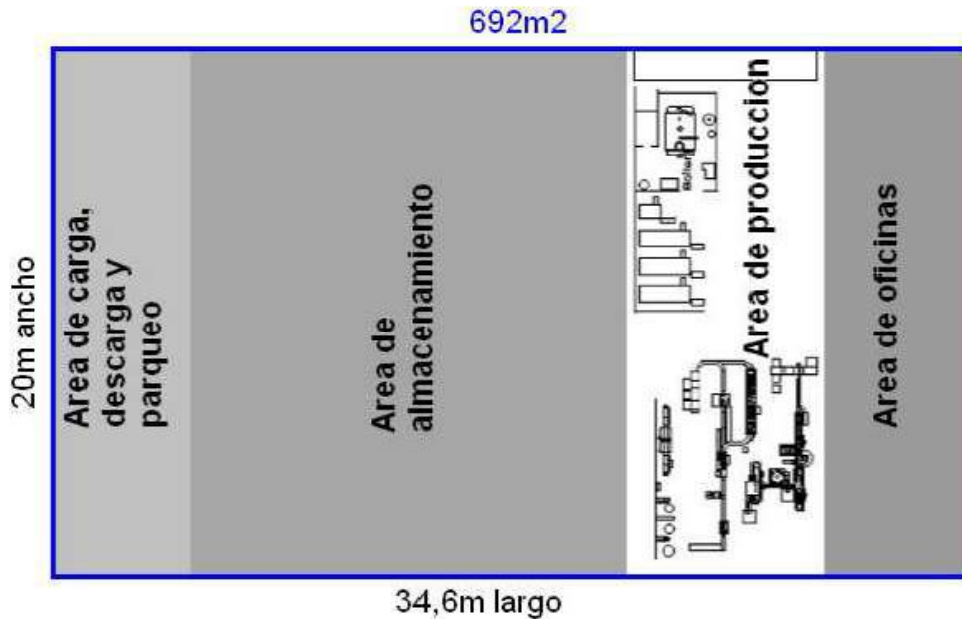
Resumiendo:

**Tabla 24 Distribución de la planta**

<b>Distribución</b>	<b>Metros cuadrados</b>
Área de almacenamiento	328
Área de oficinas	112
Área de producción	149
Área de parqueo	103
<b>Total del tamaño de la fábrica</b>	<b>692 m<sup>2</sup></b>

**Fuente: Briceño y Contreras**

Gráfico 35 Lay-out



Fuente: Briceño y Contreras

## 4.6 Costos del terreno y obras civiles

Tabla 25 Cotización del terreno

Adecuaciones	\$ 20,300,00
Alquiler del terreno	\$ 2000.00
Tamaño del terreno (m2)	700 m2

Fuente: Briceño y Contreras

## 4.7 Especificaciones

### 4.7.1 Materia prima e insumos

En el mercado nacional la materia prima a utilizar para el proceso de elaboración del producto, será necesario contar con proveedores fijos y responsables para evitar problemas de abastecimiento. Además, se

pretende establecer una relación de cooperación de largo plazo con los proveedores, en la que estos reciban capacitación de la empresa para asegurar el producto de mejores características.

La materia prima necesaria para las dos primeras recetas es la siguiente:

**Tabla 26 Ingredientes para ambas recetas**

INGREDIENTES	
Guiso de pollo con arroz	Pure de papas con carne en salsa de
Pollo	Carne
Cebolla	Papas
Pimiento	Mantequilla
Ajo	Champiñones en lata
Vinagre	Champiñones frescos
Vino	Cebolla
Curry	Leche
Oregano	Harina
Pasta de tomate	Sal
Cilantro	Pimienta
Aceite	Arroz
Arroz	Ajo
Papas	

**Fuente: Briceño y Contreras**

Los ingredientes presentados en la tabla además de coincidir con los gustos de los consumidores ecuatorianos, aportan las cantidades diarias necesarias de proteínas, carbohidratos y grasas necesarias para un trabajador con nivel de actividad sedentario. Es decir que el contenido del producto, permite mantener el peso actual de un trabajador, por lo tanto está bastante diferenciado de aquel que ha sido diseñado para el nivel de actividad de un soldado.

En cuanto a insumos para ensamblar el producto final se tienen:

- Paquetes de raciones listas para su auto-calefacción

- Calentadores
- Cartones
- Cajas individuales externas
- Servilletas
- Cubiertos

#### 4.7.2 Contenido nutricional del producto

Teniendo en cuenta que el bienestar y satisfacción del cliente es el principal compromiso de la empresa, el contenido nutricional calórico y acalórico que estos alimentos listos para el consumo deben incluir según el rotulado de productos para consumo humano (2011), son los siguientes:

- Nutrientes calóricos
- Nutrientes acalóricos

##### 4.7.2.1 Nutrientes calóricos

Son aquellos que aportan la energía y proteínas a nuestro cuerpo esenciales para la salud, sus valores diarios recomendados son los siguientes:

**Tabla 27 Nutrientes de declaración obligatoria y valor diario recomendado (VDR)**

Nutrientes	Unidad	Niños mayores de 4 años y adultos
Proteínas	G	50
Carbohidratos totales	G	300
Grasas	G	65
Valor energético, energía (calorías)	KJ Kcal	8380 2000

**Fuente: Norma técnica ecuatoriana INEN 1334-2**

#### 4.7.2.2 Nutrientes acalóricos

Los nutrientes acalóricos son aquellos que no aportan calorías al organismo, ya que se caracterizan principalmente por su función reguladora.

Los principales nutrientes acalóricos que las raciones aportarán al consumidor de acuerdo a los valores e referencia establecidos serán los siguientes:

Tabla 28 Nutrientes acalóricos

Nutrientes	Unidad	Valor de referencia
Calcio	Mg	800
Fósforo	Mg	1000
Hierro	Mg	14
Zinc	Mg	15
Vitamina A	UI	800 <sup>3</sup>
Vitamina B6	Mg	2,0
Vitamina B12	Ug	1
Vitamina C	Mg	60
Vitamina D	UI	5
Vitamina E	Mg	20
Vitamina K	Ug	80
Sodio	Mg	2400
Potasio	Mg	3500
Ácido fólico	Mg	10

Fuente: Norma técnica ecuatoriana INEN 1334-2

#### 4.7.3 Etiquetado y rotulado

Con el fin de brindar al consumidor un producto que cumpla con las garantías necesarias sobre su contenido nutricional, es indispensable dar cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano (2013).

De esta manera el cliente disfrutará del producto con la certeza de que este cumple todas las normas ecuatorianas respectivas.

El producto deberá contar con la siguiente información:

- Nombre del alimento
- Lista de ingredientes
- Peso neto
- Identificación del fabricante
- País y ciudad de origen
- Fecha de elaboración y vencimiento
- Indicaciones para su conservación
- Instrucciones de uso
- En el rotulado es necesario indicar con barras de colores el contenido utilizado en sus componentes, donde rojo significa "alto en...", amarillo "Medio en..." y verde "Bajo en...".
- Los valores permitidos en grasas, azúcares y sal que determinen si la concentración es alta, mediana o baja en el rotulado, será referida mediante la siguiente tabla:



**Tabla 29 Contenido de componentes y concentraciones permitidas que se deben indicar en la rotulación**

Nivel/Componentes	Concentración "BAJA"	Concentración "MEDIA"	Concentración "ALTA"
Grasas totales	Menor o igual a 3 gramos en 100 gramos	Mayor a 3 y menor a 20 gramos en 100 gramos	Igual o mayor a 20 gramos en 100 gramos
	Menor o igual a 1,5 gramos en mililitros	Mayor a 1,5 y menor a 10 gramos en 100 mililitros	Igual o mayor a 10 gramos en 100 mililitros
Azúcares	Menor o igual a 5 gramos en 100 gramos	Mayor a 5 y menor a 15 gramos en 100 gramos	Igual o mayor a 15 gramos en 100 gramos
	Menor o igual a 2,5 gramos en	Mayor a 2,5 y menor a 7,5	Igual o mayor a 7,5 gramos en 100

Fuente: Reglamento de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano

- Representar el color establecido mediante un sistema gráfico colocado en la parte superior izquierda con fondo blanco o negro, según la siguiente tabla:

**Tabla 30 Área del sistema gráfico**

Area del sistema gráfico	Area de la cara principal de exhibición en $cm^2$
$\geq 6,25 cm^2$	
19,5 - 3220%	33 - 161
15%	162 en adelante

Fuente: Reglamento de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano

- Para informar los valores de los nutrientes en el rotulado, se debe

seguir el siguiente modelo:

**Tabla 31 Modelo para reportar los valores de los nutrientes**

Nutriente	Valores	Deben reportarse:
Energía Total (Calorías totales)	< 20,95 kJ (< 5 Cal)	puede expresarse como "cero"
Energía de grasa (Calorías de grasa) (declaración voluntaria)	20,95 – 209,5 kJ (5 - 50 Cal)	en incrementos de 20,95 kJ (5 calorías)
	> 209,5 kJ (> 50 Cal)	en incrementos de 41,9 kJ (10 calorías)
Energía de grasas saturadas (Calorías de grasas saturadas) (declaración voluntaria)	< 20,95 kJ (< 5 Cal )	puede expresarse como "cero"
	20,95 – 209,5 kJ (5 - 50 Cal)	en incrementos de 20,95 kJ (5 calorías)
Grasa total, y Grasa saturada	< 0,5 g	puede expresarse como "cero"
	> 3 g	número de gramos más cercano a la unidad
Grasa monoinsaturada, y Grasa poliinsaturada ( )	< 0,5 g	puede expresarse como "cero"
	> 3 g	número de gramos más cercano a la unidad
Grasa Trans ( )	< 0,5 g	puede expresarse como "cero"
	> 3 g	número de gramos más cercano a la unidad
Colesterol	< 2 mg	puede expresarse como "cero"
	2 - 5 mg	puede expresarse como "menos de 5 mg"
	> 5 mg	número de mg más cercano a la unidad
Sodio	< 5 mg	puede expresarse como "cero"
	5 - 140 mg	en incrementos de 5 mg
	> 140 mg	en incrementos de 10 mg
Potasio (declaración voluntaria)	< 5 mg	puede expresarse como "cero"
	5 - 140 mg	en incrementos de 5 mg
	> 140 mg	en incrementos de 10 mg
Carbohidratos totales	< 0,5 g	puede expresarse como "cero"
	> 1 g	número de gramos más cercano a la unidad
	> 1 g	número de gramos más cercano a la unidad
Fibra dietética (declaración voluntaria)	< 0,5 g	puede expresarse como "cero"
	> 1 g	número de gramos más cercano a la unidad
	> 1 g	número de gramos más cercano a la unidad
Fibra soluble (declaración voluntaria)	< 0,5 g	puede expresarse como "cero"
	> 1 g	número de gramos más cercano a la unidad
	> 1 g	número de gramos más cercano a la unidad
Fibra insoluble (declaración voluntaria)	< 0,5 g	puede expresarse como "cero"
	> 1 g	número de gramos más cercano a la unidad
	> 1 g	número de gramos más cercano a la unidad
Azúcares (declaración voluntaria)	< 0,5 g	puede expresarse como "cero"
	> 1 g	número de gramos más cercano a la unidad
	> 1 g	número de gramos más cercano a la unidad
Otros carbohidratos (declaración voluntaria)	< 0,5 g	puede expresarse como "cero"
	> 1 g	número de gramos más cercano a la unidad
	> 1 g	número de gramos más cercano a la unidad
Proteína	< 0,5 g	puede expresarse como "cero"
	> 1 g	número de gramos más cercano a la unidad
	> 1 g	número de gramos más cercano a la unidad
Vitamina A		% VDR
Vitamina C		% VDR
Calcio		% VDR
Hierro		% VDR
Vitaminas y minerales voluntarios	2% -10% VDR	en incrementos de 2%
	10% - 50% VDR	en incrementos de 5 %
	> 50% VDR	en incrementos de 10%

NOTA 1: 4,19 kJ = 1 Cal = 1 kcal

Fuente: Norma técnica ecuatoriana INEN 1334-2

- En el caso de utilizar edulcorantes colocar la frase: "Este producto

contiene edulcorante no calórico".

Además para garantizar la calidad en las raciones, el control de estos puntos importantes estará a cargo de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), la cual está encargada de la supervisión en aquellos productos destinados para el consumo humano.

#### 4.7.4 Maquinarias y equipos

Para el proceso de producción, los equipos a utilizar para la elaboración del producto, así como sus precios, son los siguientes:

Tabla 32 Maquinaria

EQUIPOS Y MAQUINARIAS	
DESCRIPCION	CANTIDAD
Equipos de almacén	\$100.000,00
Equipos de preparación	\$100.000,00
Equipo de llenado	\$150.000,00
Equipo horizontal de llenado y sellado	\$350.000,00
Equipos de primera inspección	\$10.000,00
Equipos de rack de carga	\$40.000,00
Equipo de retorta o autoclave	\$940.000,00
Equipo de rack de descarga	\$40.000,00
Equipo de inspección final	\$10.000,00
Equipo de embalaje	\$300.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.040.000,00</b>

Fuente Briceño y Contreras

Mientras que para el trabajo administrativo de la empresa los principales equipos son:

**Tabla 33 Equipos y muebles de oficina**

EQUIPOS Y MUEBLES DE OFICINA			
DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadoras	6	\$338,39	\$2.030,34
Escritorios	6	\$50,00	\$300,00
Sillas	6	\$31,25	\$187,50
Extintores	1	\$32,10	\$32,10
Cámaras de seguridad	3	\$151,00	\$453,00
Aereos, archivadores y perchas	6	\$166,67	\$1.000,02
Acondicionador de aire	1	\$699,00	\$699,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$4.701,96</b>

Fuente: Briceño y Contreras

#### 4.8 Tecnología del producto

En este apartado se explican los criterios de selección de la tecnología del producto. La industria de alimentos listos para servir, especialmente aquella enfocada en la elaboración de raciones militares, está en constante búsqueda de innovaciones, no obstante se ha considerado importante, que la tecnología elegida ya haya pasado por un periodo de prueba y error lo suficientemente largo como para ser considerada confiable y justificar una inversión de la magnitud que se requiere.

Este criterio de seguridad, llevó a la elección de los paquetes flameless-heater, en formato flexible, así como a la elección misma de la tecnología de fabricación por un proceso de retortado con calor y presión más “tradicional” en lugar de tecnologías más recientes como “Shaka”, la cual agrega movimiento al proceso y supuestamente mejora ciertas características de olor y sabor.

Los equipos ya juntos, permitirán el proceso en cada etapa del producto mediante sistemas, tales como:

- Sistema de preparación
- Una banda transportadora
- Sistema de empaque
- Sistema de sellado

- Sistema de autoclave
- Sensores de visión y posición
- Un tablero de control con pantalla táctil

#### **4.8.1 Sistema de preparación**

Este sistema se encuentra compuesto por varias máquinas indispensables que permiten la preparación y cocción de los alimentos, garantizando que no pierdan su sabor gracias a la tecnología de punta utilizada.

#### **4.8.2 Banda transportadora**

La banda transportadora con aproximadamente 300 mm de ancho y una longitud de 4.500 mm, permite la selección y verificación del producto.

#### **4.8.3 Sistema de empaque**

Permite mediante los equipos de empaque al vacío extender el periodo de caducidad de los alimentos eliminando la presencia del oxígeno que necesitan algunas bacterias para vivir. Otras máquinas de empaque tienen desventajas como el sellar al vacío pero no someter al producto a otro proceso de esterilización posterior al sellado.

#### **4.8.4 Sistema de sellado**

El sellado de la bolsa se hace de manera automática con la máquina selladora, la cual se encuentra ubicada al final de la línea de procesos, luego de esto, los productos terminados se transportan en bandejas especiales hacia las cámaras de retortado.

#### **4.8.5 Sistema de autoclave esterilización**

Una vez sellado el producto pasa al proceso de auto clavado, el cual consiste en introducir los paquetes a una cámara de retortado para

calentarlos y someterlos a presión, para conseguir una esterilización total por un tiempo de 2 horas, lo que extiende en gran medida su duración sin afectar la conservación de los nutrientes de la comida preparada...

#### **4.8.6 Sensores de visión y posición**

Estos sensores permiten un mejor control durante el proceso de elaboración del producto ya que permiten detectar la posición correcta que deben tener los mismos o cualquier objeto extraño, dando aviso por medio de una señal.

#### **4.8.7 Tablero de control con pantalla táctil**

La función del panel de control con una altura de 1.20 mts consiste en la supervisión segura y general de la automatización por medio de un software de vigilancia.

#### **4.9 Vida útil del proyecto**

El proyecto tendrá una vida útil de 15 años que se ha definido por la duración de la maquinaria y un periodo pre-operativo de 5 meses.

La vida útil de cualquier proyecto puede verse afectada por otros factores; se considera que en el país, se han presentado dos tipos de riesgos que llevan a las empresas a trasladar sus operaciones a otros países, uno es la carga impositiva (impuestos) que pagan las empresas, las cuales en ocasiones prefieren cerrar sus operaciones en Ecuador, y abrirlas en mercados donde el pago de impuestos es menor. El segundo riesgo, tiene que ver con la restricción de importaciones, tanto por la asignación de cupos, como por el cambio de normas que finalmente tienen el mismo efecto sobre las operaciones de la empresa.

No se espera un aumento de impuestos, los mismos que tienen una

tendencia a reducirse; mientras que las importaciones están seguras, debido a que la empresa planea abastecerse de productores locales salvo por aquellos productos que solo se fabrican fuera del país, y que sin embargo son una fracción mínima de las importaciones.

#### 4.10 Insumos, servicios y mano de obra directa

Para atender el 57,93% de la demanda estimada, la empresa necesita de insumos que se emplean para formar un kit completo, así mismo de servicios indispensables como agua y energía tanto para el proceso de producción como para el personal y luego de ciertos servicios de comunicación para realizar ventas, atender a los clientes y demás gestiones. Por último, y de gran importancia, la mano de obra directa.

##### 4.10.1 Insumos

Los insumos comprenden todos aquellos bienes que son empleados para la producción de un producto final, a continuación detallamos los insumos que será usados en Quickmeal:

**Tabla 34 Costos de materiales indirectos**

COSTO DE MATERIALES INDIRECTOS (para ambas recetas)			
	Rubro	Costo	Precio (\$/unidad)
1	Bolsas para raciones	\$ 68.577,88	\$ 0,150
2	Flameless heater	\$ 118.868,33	\$ 0,520
3	Caja exterior	\$ 22.859,29	\$ 0,100
4	Carton para 72 unidades	\$ 2.857,41	\$ 0,013
5	Set de cubiertos de plástico con servilleta	\$ 11.429,65	\$ 0,050
6	Sobres de jugo en polvo 7gr	\$ 2.285,93	\$ 0,010
Costo de producción unitario			<b>\$ 0,8425</b>

Fuente: Briceño y Contreras

##### 4.10.2 Servicios

Es necesario contar con los siguientes servicios:

- Pago de Internet
- Pago de telefonía
- Pago de agua
- Pago de guardianía
- Pago de luz

Todos los servicios, además de los que se muestran en la lista, tendrán un costo mensual de \$3.817,72 dólares.

#### **4.10.3 Mano de obra directa**

La empresa contará con 22 operarios encargados de procesar la materia prima a lo largo de la línea de fabricación y percibirán los siguientes ingresos:



**Tabla 35 Costo de mano de obra directa e indirecta**

COSTO MANO DE OBRA DIRECTA (para ambas recetas)								
No.	Cargo	Sueldo mensual	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Vacac.	Aporte Patronal	Mensual inc. benef.	Anual
1	Supervisor de Planta	\$ 1.200,00	\$ 100,00	\$ 28,33	\$ 50,00	\$ 145,80	\$ 1.524,13	\$ 18.289,60
2	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
3	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
4	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
5	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
6	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
7	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
8	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
9	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
10	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
11	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
12	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
13	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
14	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
15	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
16	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
17	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
18	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
19	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS</b>							<b>\$ 0,05</b>	<b>\$ 132.107,20</b>

Fuente: Briceño y Contreras

#### 4.11 Sistemas de control de calidad, empaque, transporte y almacenamiento.

Los sistemas de control empleados para la producción son los siguientes:

- La calidad del producto empieza con la selección de los ingredientes, los cuales deben cumplir las especificaciones de frescura, manipulación, limpieza y normas que aseguren un producto natural desde la siembra hasta la cosecha. Para tal fin se realizarán las inspecciones y pruebas correspondientes para que el producto pueda ser aceptado. Otro proceso importante en el control de calidad depende de los probadores de fuga y presión interna de la bolsa, hasta su esterilización completa a través de la máquina de autoclave o retorta. Permitiendo de tal manera que no se produzca el deterioro de las raciones en su tiempo de vida útil, además de permitir la elaboración del producto sin la presencia de microorganismos que perjudiquen la salud del cliente.
- Las propiedades del envase definen la seguridad y la óptima calidad

de estos alimentos envasados, ya que las bolsas están formadas por tres capas resistentes a las condiciones climáticas, caídas golpes e insectos, además deben ser resistentes al proceso de esterilización de dos horas.

Gracias a la tecnología que posee en su proceso de producción puede ser almacenado de tres a cinco años a temperatura ambiente sin necesidad de refrigeración, para asegurar esta capacidad, una muestra de productos terminados son analizados con rayos X y sometidos a pruebas periódicas.

- Para la distribución a pesar de los controles que posee el producto desde su elaboración hasta su empaque por responsabilidad y compromiso con el cliente se deberá transportar en camiones en excelentes condiciones libres de la presencia de agua u otra sustancia que pueda alterar las propiedades o presentación del empaque.

#### **4.12 Análisis de la producción y disponibilidad de materias primas**

Ecuador cuenta con el privilegio de tener abundantes tierras fértiles y zonas dedicadas al cultivo y ganadería.

Según datos de la “Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua” (ESPAC) (2011) “Del área total del país, en el año 2011, se destina el 49.64% a la superficie con uso agropecuario...y 71,38% de la superficie con cultivos permanentes del país se encuentra ubicada en la costa”. Las provincias con mayores áreas cultivadas son, “Guayas, Manabí, Los Ríos, Loja, y Esmeraldas”, lo que revela la extraordinaria ubicación de la provincia del Guayas para el trabajo de las empresas dedicadas al procesamiento de vegetales, hortalizas y carnes.

El mismo estudio revela que existen 5.358.904 cabezas de ganado en el país, de las cuales el 37% se encuentra en la región costa. Mientras que el número de trabajadores dedicados a la actividad agropecuaria es de

2.162.702, de los cuales 1.568.660, es decir un 72% no percibió ninguna remuneración, demostrando de esta manera que existe una población que puede ser muy receptiva a toda iniciativa por mejorar sus condiciones de trabajo.

Otro tipo de proveedores, su ubicación y el producto que aportan se presentan a en la siguiente tabla:

**Tabla 36 Proveedores**

Nº	Insumo	Proveedor	Ubicación
1	Bolsas para raciones	Dongguan Ever-Gory Plastic s Package Limited	China
2	Flameless heater	Nanjing Tianning Packaging Co., Ltd.	China
3	Caja exterior	Corrugadora Nacional Cransa	Quito, Ecuador
4	Cartón para 72 unidades	Corrugadora Nacional Cransa	Quito, Ecuador
5	Set de cubiertos de plástico con servilleta	Plásticos Ecuatorianos	Guayaquil, Ecuador
6	Sobres de jugo en polvo 7 gr.	Tang	Quito, Ecuador
7	Ingredientes	Productores locales ecuatorianos	Ecuador
8	Maquinaria	Shandong Zhontaida Industrial Equipment Co., Ltd.	China
		HPM Global Inc.	Corea del Sur

Fuente: Briceño y Contreras

#### **4.12.1 Periodos de disponibilidad de la producción**

Considerando que los principales ingredientes utilizados en la elaboración del producto como la papa, la cebolla, el pimiento, y el arroz no son cultivos estacionales, la materia prima se encontrará disponible para la producción en cualquier periodo del año.

Guayas y Los Ríos son las provincias con mayor zona de producción de arroz; mientras que para la producción de papas, existen tres zonas de cultivos, al norte se encuentran Carchi e Imbabura, en la zona centro Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Bolívar, mientras que en la zona sur se encuentran Cañar, Azuay y Loja; para la cebolla, los sectores de mayor producción se encuentran al sur del país en Loja, Santa Elena y Manabí, por último para el pimiento su área productiva también se ubica en Santa Elena.

## **CAPITULO V EVALUACIÓN FINANCIERA**

## 5.1 Estructuración financiera del proyecto

### 5.1.1 Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento

El plan de inversión puede definirse como la explicación detallada de los bienes materiales y los recursos financieros utilizados para desarrollar el proyecto. La inversión requerida se estimó en \$ 2'470.657,96 de los cuales el 67,53% de la inversión es capital propio y 32,47% (\$816.000) deuda.

A continuación, se presenta el plan de inversión detallando la parte pre-operativa del proyecto como periodo 0 que inicia en agosto de 2014, la inversión financiada a través de un préstamo, el capital propio y demás requerimientos para el funcionamiento de la empresa.

**Tabla 37 Plan de inversiones**

RUBROS	PERIODO 0					PERIODO 1	FUENTES DE FINANCIAMIENTO		
	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	TOTAL INVERSIÓN	PROPIO	PRESTAMO
Adecuaciones	\$4.300,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00		\$20.300,00	\$20.300,00	
Alquiler de galpon industrial	\$10.000,00					\$2.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	
Equipos y maquinarias industriales	\$2.040.000,00						\$2.040.000,00	\$1.224.000,00	\$816.000,00
Equipos de computación	\$2.030,34						\$2.030,34	\$2.030,34	
Muebles de oficina	\$2.671,62						\$2.671,62	\$2.671,62	
Capital de trabajo	\$341.356,00					\$39.888,73	\$381.244,74	\$381.244,74	
Gastos Financieros	\$0,00	\$6.800,00	\$6.800,00	\$6.800,00	\$6.800,00	\$0,00	\$27.200,00	\$27.200,00	
Suministros de oficina	\$400,00					\$80,00	\$480,00	\$480,00	
Vehiculos	\$25.000,00						\$25.000,00	\$25.000,00	
Gastos de Constitución, permisos y patente	\$1.200,00						\$1.200,00	\$1.200,00	
Seguros de vehiculo y maquinarias	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$600,00	\$600,00	
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>	<b>\$2.427.057,96</b>	<b>\$10.900,00</b>	<b>\$10.900,00</b>	<b>\$10.900,00</b>	<b>\$10.900,00</b>	<b>\$42.068,73</b>	<b>\$2.512.726,70</b>	<b>\$1.696.726,70</b>	<b>\$816.000,00</b>
							\$2.470.657,96	67,53%	32,47%

Fuente: Briceño y Contreras

### 5.1.2 Programa y calendario de inversiones

Dentro del programa y calendario de inversiones, el capital propio corresponde al dinero aportado por los inversionistas y utilizado en la adquisición de bienes materiales primordiales en la etapa inicial del proyecto y a lo largo de su evolución.

De tal manera, es importante recalcar que dicha inversión se realiza desde el

periodo pre-operativo que abarca el proceso de adecuación de la planta, instalación, verificación y funcionamiento de las máquinas industriales, y demás operaciones importantes antes de poner en marcha el negocio.

**Tabla 38 Capital propio**

RUBROS	PERIODO 0 (2015)					PERIODO 1	TOTAL INVERSIÓN
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 1	
Adecuaciones	\$ 4.300,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ -	\$ 20.300,00
Alquiler del terreno	\$ 10.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.000,00	\$ 12.000,00
Equipos y maquinarias industriales	\$ 1.224.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.224.000,00
Equipos de computación	\$ 2.030,34	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.030,34
Muebles de oficina	\$ 2.671,62	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.671,62
Capital de trabajo	\$ 341.356,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 39.888,73	\$ 381.244,74
Gastos financieros	\$ -	\$ 6.800,00	\$ 6.800,00	\$ 6.800,00	\$ 6.800,00	\$ -	\$ 27.200,00
Suministros de oficina	\$ 400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 80,00	\$ 480,00
Vehículos	\$ 25.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25.000,00
Gastos de Constitución, permisos y patente	\$ 1.200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.200,00
Seguros de vehículo y maquinarias	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 600,00
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>	<b>\$ 1.611.057,96</b>	<b>\$ 10.900,00</b>	<b>\$ 10.900,00</b>	<b>\$ 10.900,00</b>	<b>\$ 10.900,00</b>	<b>\$ 42.068,73</b>	<b>\$ 1.696.726,70</b>

Fuente: Briceño y Contreras

El capital prestado al igual que una parte del capital propio será invertido en la otra fracción restante de equipos y maquinarias industriales.

**Tabla 39 Capital prestado**

RUBROS	PERIODO 0 (2015)					TOTAL INVERSIÓN
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	
Adecuaciones						
Alquiler del terreno						
Equipos y maquinarias	\$ 816.000,00					\$ 816.000,00
Equipos de computación						
Muebles de oficina						
Capital de trabajo						
Suministros de oficina						
Vehículos						
Gastos de Constitución, permisos y patente						
Seguros de vehículo y maquinarias						
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>	<b>\$ 816.000,00</b>					<b>\$ 816.000,00</b>

Fuente: Briceño y Contreras

### 5.1.3 Política de cobros, pagos y existencias

La política de pagos consiste en pagar de contado a los pequeños proveedores a quienes se ayudará también con anticipos, capacitación y tecnificación a medida que muestres responsabilidad y compromiso.

En cuanto a la política de cobros a los distribuidores, el precio será de \$3.10, para que ellos lo distribuyan a un precio de \$ 3,25 a los minoristas, quienes a

su vez venderán al precio de venta al público de \$3,50.

Por último para estimular a los distribuidores se aplicará una política de venta a consignación, para que puedan llevarse el producto sin tener que pagarlo hasta que lo vendan.

#### 5.1.4 Depreciación de activos fijos y amortización de activos diferidos

La depreciación de los activos hace referencia a la pérdida o rebaja de su valor como en el caso de los equipos y maquinarias industriales, los equipos de computación, los muebles de oficina y los vehículos mediante los mismos que tienen una vida útil expresada a continuación en la siguiente tabla.

**Tabla 40 Depreciación del activo fijo**

DEPRECIACIÓN DEL ACTIVO FIJO							
ACTIVO FIJO	VALOR (U.S.\$)	1 (2016)	2 (2017)	3 (2018)	4 (2019)	5 (2020)	Vida útil
Equipos y maquinarias industriales	\$ 2.040.000,00	\$ 136.000,00	\$ 136.000,00	\$ 136.000,00	\$ 136.000,00	\$ 136.000,00	15
Equipos de computación	\$ 2.030,34	\$ 676,78	\$ 676,78	\$ 676,78	\$ -	\$ -	3
Muebles de oficina	\$ 2.671,62	\$ 267,16	\$ 267,16	\$ 267,16	\$ 267,16	\$ 267,16	10
Vehículos	\$ 25.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	5
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.069.701,96</b>	<b>\$ 141.943,94</b>	<b>\$ 141.943,94</b>	<b>\$ 141.943,94</b>	<b>\$ 141.267,16</b>	<b>\$ 141.267,16</b>	

Fuente: Briceño y Contreras

La amortización a diferencia de la depreciación, se efectúa mensualmente y se refiere al pago de una deuda progresiva hasta devolver el capital.

**Tabla 41 Activo Fijo**

<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 2.069.701,96</b>
GASTOS DE DEPRECIACIÓN A 5 AÑOS	\$ 708.366,15
<b>VALOR RESIDUAL DE ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 1.361.335,81</b>

Fuente: Briceño y Contreras

La amortización de activos diferidos se la realiza a medida que se los va usando.



**Tabla 42 Amortización del activo diferido**

ACTIVO FIJO	VALOR (U.S.\$)	AMORTIZACIÓN ACTIVO DIFERIDO												Vida útil	
		1 ene	2 feb	3 mar	4 abr	5 may	6 jun	7 jul	8 ago	9 sep	10 oct	11 nov	12 dic		
Gastos de Constitución, permisos y patentes	\$ 1.200,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	60
Gastos de instalación/ adecuación	\$ 20.300,00	\$ 338,33	\$ 338,33	\$ 338,33	\$ 338,33	\$ 338,33	\$ 338,33	\$ 338,33	\$ 338,33	\$ 338,33	\$ 338,33	\$ 338,33	\$ 338,33	\$ 338,33	60
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 21.500,00</b>	<b>\$ 358,33</b>	<b>\$ 358,33</b>	<b>\$ 358,33</b>	<b>\$ 358,33</b>	<b>\$ 358,33</b>	<b>\$ 358,33</b>	<b>\$ 358,33</b>	<b>\$ 358,33</b>	<b>\$ 358,33</b>	<b>\$ 358,33</b>	<b>\$ 358,33</b>	<b>\$ 358,33</b>	<b>\$ 358,33</b>	

Fuente: Briceño y Contreras

### 5.1.5 Programa de producción y ventas

El desarrollo de este programa hace referencia al plan de venta y producción que la empresa cumplirá a lo largo del periodo. El canal de ventas que el proyecto utilizará para llegar al consumidor final será por medio de distribuidores, quienes a su vez serán los encargos de distribuir el producto a los supermercados o tiendas de autoservicios y gasolineras Primax (Listo) del país.

La producción esperada mensual es de 506.880 unidades y para tal efecto se trabajará con 17 distribuidores encargados de atender 170 puntos de venta con un mínimo de 10 por cada distribuidor.

Durante el primer año, la venta promedio mensual proyectada será sólo de 228.593 unidades para un total anual de 2.743.115 unidades debido a que se llegará a un máximo de 11 distribuidores. Luego se procederá como se puede observar en cada año, con un aumento de distribuidores hasta completar al quinto año la capacidad máxima de planta desde el año 2017.

**Tabla 43 Proyección de producción y ventas**

**Año 2016**  
**(En unidades)**

Meses	DISTRIBUIDORES	OFERTA MENSUAL
ENERO	5	149.082
FEBRERO	6	178.899
MARZO	6	178.899
ABRIL	6	178.899
MAYO	6	178.899
JUNIO	7	208.715
JULIO	7	208.715
AGOSTO	8	238.532
SEPTIEMBRE	9	268.348
OCTUBRE	10	298.165
NOVIEMBRE	11	327.981
DICIEMBRE	11	327.981
<b>Total anual</b>		<b>2.743.115</b>

Vta. Promedio proyectada mensual primer año **228.593** Unids.

**Fuente: Briceño y Contreras**  
**Venta promedio proyectada mensual primer año 228.593 unidades**

En el segundo año las ventas promedio mensuales están estimadas en 417.431 unidades, que representa un total anual de 5.009.167 y con un máximo de 14 distribuidores.

**Tabla 44 Proyección de producción y ventas**

(En unidades)

Meses	DISTRIBUIDORES	OFERTA MENSUAL
ENERO	14	417.431
FEBRERO	14	417.431
MARZO	14	417.431
ABRIL	14	417.431
MAYO	14	417.431
JUNIO	14	417.431
JULIO	14	417.431
AGOSTO	14	417.431
SEPTIEMBRE	14	417.431
OCTUBRE	14	417.431
NOVIEMBRE	14	417.431
DICIEMBRE	14	417.431
<b>Total anual</b>		<b>5.009.167</b>

Vta. Promedio proyectada mensual segundo año **417.431** Unids.

**Fuente: Briceño y Contreras**  
**Venta promedio proyectada mensual segundo año 417.431 unidades**

Durante el tercer período el total anual de ventas proyectadas es de 5.724.762 con un promedio mensual de 477.064 unidades, adicionalmente se trabajará con un máximo de 16 distribuidores a lo largo del año.

**Tabla 45 Proyección de producción y ventas**

**Año 2018**  
**(En unidades)**

Meses	DISTRIBUIDORES	OFERTA MENSUAL
ENERO	16	477.064
FEBRERO	16	477.064
MARZO	16	477.064
ABRIL	16	477.064
MAYO	16	477.064
JUNIO	16	477.064
JULIO	16	477.064
AGOSTO	16	477.064
SEPTIEMBRE	16	477.064
OCTUBRE	16	477.064
NOVIEMBRE	16	477.064
DICIEMBRE	16	477.064
<b>Total anual</b>		<b>5.724.762</b>

Vta. Promedio  
proyectada  
mensual tercer  
año

<b>477.064</b>	Unids.
----------------	--------

**Fuente: Briceño y Contreras**  
**Venta promedio proyectada mensual tercer año 477.064 unidades**

En el cuarto año la proyección de ventas se eleva a 6.082.562, de lo cual el promedio mensual se ubica en 506.880, de la misma forma se elevará el número de distribuidores a un máximo de 17.

**Tabla 46 Proyección de producción y ventas**

**Año 2019**  
**(En unidades)**

Meses	DISTRIBUIDORES	OFERTA MENSUAL
ENERO	17	506.880
FEBRERO	17	506.880
MARZO	17	506.880
ABRIL	17	506.880
MAYO	17	506.880
JUNIO	17	506.880
JULIO	17	506.880
AGOSTO	17	506.880
SEPTIEMBRE	17	506.880
OCTUBRE	17	506.880
NOVIEMBRE	17	506.880
DICIEMBRE	17	506.880
<b>Total anual</b>		<b>6.082.560</b>

Vta. Promedio proyectada mensual cuarto año 506.880 Unids.

**Fuente: Briceño y Contreras**

**Venta promedio proyectada mensual cuarto año 506.880 unidades**

Finalmente, al llegar a la capacidad máxima de la planta la producción no tendrá mayor variación, por lo que se mantendrá en 6.082.560 anuales, lo que significa un promedio mensual de 506.880, por lo que se trabajará con el mismo número de distribuidores de 17 como un máximo.

Tabla 47 Proyección de producción y ventas

(En unidades)

Meses	DISTRIBUIDORES	OFERTA MENSUAL
ENERO	17	506.880
FEBRERO	17	506.880
MARZO	17	506.880
ABRIL	17	506.880
MAYO	17	506.880
JUNIO	17	506.880
JULIO	17	506.880
AGOSTO	17	506.880
SEPTIEMBRE	17	506.880
OCTUBRE	17	506.880
NOVIEMBRE	17	506.880
DICIEMBRE	17	506.880
<b>Total anual</b>		<b>6.082.560</b>

Vta. Promedio proyectada mensual quinto año 506.880 Unids.

Fuente: Briceño y Contreras

Venta promedio mensual quinto año 506.880 unidades

### 5.1.6 Costos de materias primas, materiales indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa e indirecta

Los costos de materias primas se refieren al valor monetario de cada uno de los ingredientes necesarios para la elaboración del producto, en la siguiente tabla se podrá observar el precio por unidad y el costo mensual promedio por ingrediente en base a la proyección para el primer año correspondiente de 228.593 unidades.

**Tabla 48 Costos de materias primas para el guiso de pollo con arroz**

COSTO DE MATERIAS PRIMAS RECETA "A" (Pollo)		
Materia prima	Costo	Precio (\$/unidad)
1 Pollo	\$ 91.437,18	\$ 0,400
2 Cebolla	\$ 3.566,05	\$ 0,016
3 Pimiento	\$ 5.714,82	\$ 0,025
4 Ajo	\$ 18.287,44	\$ 0,080
5 Vinagre	\$ 3.086,00	\$ 0,014
6 Vino	\$ 7.040,66	\$ 0,031
7 Curry	\$ 1.257,26	\$ 0,006
8 Oregano	\$ 3.108,86	\$ 0,014
9 Pasta de tomate	\$ 16.252,96	\$ 0,071
10 Cilantro	\$ 457,19	\$ 0,002
11 Aceite	\$ 3.703,21	\$ 0,016
12 Arroz	\$ 22.859,29	\$ 0,100
13 Papas	\$ 14.287,06	\$ 0,063
<b>Costo de producción unitario</b>		<b>\$ 0,8358</b>

Fuente: Briceño y Contreras

**Tabla 49 Costos de materias primas para el puré de papas con carne en salsa de champiñones**

COSTO DE MATERIAS PRIMAS RECETA "B" (Carne)		
Materia prima	Costo	Precio (\$/unidad)
1 Carne	\$ 71.435,29	\$ 0,3125
2 Papas	\$ 14.287,06	\$ 0,0625
3 Mantequilla	\$ 20.001,88	\$ 0,0875
4 Champiñones en lata	\$ 0,00	
5 Champiñones frescos	\$ 113.724,99	\$ 0,4975
6 Cebolla	\$ 3.571,76	\$ 0,0156
7 Leche	\$ 45.718,59	\$ 0,2000
8 Harina	\$ 5.275,22	\$ 0,0231
9 Sal	\$ 1.234,40	\$ 0,0054
10 Pimienta	\$ 12.939,22	\$ 0,0566
11 Arroz	\$ 22.859,29	\$ 0,1000
12 Ajo	\$ 18.287,44	\$ 0,0800
	\$ 0,00	
<b>Costo de producción unitario</b>		<b>\$ 329.335,15</b>

Fuente: Briceño y Contreras

Dentro de los materiales indirectos de fabricación se encuentran aquellos

elementos indispensables para fabricar el producto terminado. Al igual que en la tabla de costos de materias primas se podrá observar el precio por unidad y el costo total, seguido del costo de producción unitario del producto.

**Tabla 49 Materiales Indirectos**

<b>COSTO DE MATERIALES INDIRECTOS (para ambas recetas)</b>			
	<b>Rubro</b>	<b>Costo</b>	<b>Precio (\$/unidad)</b>
1	Bolsas para raciones	\$ 68.577,88	\$ 0,150
2	Flameless heater	\$ 118.868,33	\$ 0,520
3	Caja exterior	\$ 22.859,29	\$ 0,100
4	Carton para 72 unidades	\$ 2.857,41	\$ 0,013
5	Set de cubiertos de plástico con servilleta	\$ 11.429,65	\$ 0,050
6	Sobres de jugo en polvo 7gr	\$ 2.285,93	\$ 0,010
<b>Costo de producción unitario</b>			<b>\$ 0,8425</b>
<b>COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN RECETA "A" (Pollo)</b>			
	<b>Rubro</b>	<b>Costo</b>	
1	Materia prima	\$ 0,8358	
2	Materiales indirectos	\$ 0,8425	
<b>Costo de producción unitario</b>			<b>\$ 1,68</b>
<b>COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN RECETA "B" (Carne)</b>			
	<b>Rubro</b>	<b>Costo</b>	
1	Materia prima	\$ 1,4407	
2	Materiales indirectos	\$ 0,8425	
<b>Costo de producción unitario</b>			<b>\$ 2,28</b>

**Fuente: Briceño y Contreras**

La parte de suministros de oficina hace referencia a los costos indirectos de fabricación relacionados con determinados servicios indispensables para el funcionamiento de la planta



**Tabla 50 Suministros de oficinas**

<b>COSTOS INDIRECTO DE FABRICACION (ambas recetas)</b>		
<b>Rubro</b>		<b>Costo mensual</b>
1	Servicio de energía	\$ 0,002543
2	Servicio de agua potable	\$ 0,010920
3	Mantenimiento y repuestos	\$ 0,003000
4	Materiales de limpieza	\$ 0,000300
5	Materiales varios	\$ 0,002000
<b>Costo de producción unitario</b>		<b>\$ 0,0188</b>

**Fuente: Briceño y Contreras**

Por último, se presentan los costos de mano de obra directa e indirecta considerado, su clasificación, diferenciando entre aquellos trabajadores que se encuentran operando en el proceso de producción y aquellos que conforman la parte administrativa de la empresa respectivamente.

A continuación se presentan los sueldos y salarios de acuerdo a sus funciones más los beneficios de ley.

Tabla 51 Costos de mano de obra directa e indirecta

COSTO MANO DE OBRA DIRECTA (para ambas recetas)								
No.	Cargo	Sueldo mensual	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Vacac.	Aporte Patronal	Mensual inc. benef.	Anual
1	Supervisor de Planta	\$ 1.200,00	\$ 100,00	\$ 28,33	\$ 50,00	\$ 145,80	\$ 1.524,13	\$ 18.289,60
2	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
3	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
4	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
5	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
6	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
7	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
8	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
9	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
10	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
11	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
12	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
13	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
14	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
15	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
16	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
17	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
18	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
19	Operarios	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 526,93	\$ 6.323,20
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS</b>							<b>\$ 0,05</b>	<b>\$ 132.107,20</b>

Fuente: Briceño y Contreras

### 5.1.7 Gastos de administración, ventas, comisiones y financieros

Los gastos de constitución, como su nombre lo indica, representan el desembolso de dinero para el mantenimiento de la actividad administrativa; a continuación se presentan los sueldos y salarios de los cargos representados en el organigrama de la empresa.

Tabla 52 Gastos del personal administrativo

GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO								
No.	Cargo	Sueldo mensual	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Vacac.	Aporte Patronal	Mensual inc. benef.	Anual
1	Gerente General	\$ 2.500,00	\$ 208,33	\$ 28,33	\$ 104,17	\$ 303,75	\$ 3.144,58	\$ 37.735,00
2	Gerente Producción	\$ 2.000,00	\$ 166,67	\$ 29,33	\$ 83,33	\$ 243,00	\$ 2.522,33	\$ 30.268,00
3	Coordinador Control de Calidad	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 30,33	\$ 33,33	\$ 97,20	\$ 1.027,53	\$ 12.330,40
4	Supervisor Marketing y Ventas	\$ 1.000,00	\$ 83,33	\$ 31,33	\$ 41,67	\$ 121,50	\$ 1.277,83	\$ 15.334,00
5	Contador	\$ 1.000,00	\$ 83,33	\$ 32,33	\$ 41,67	\$ 121,50	\$ 1.278,83	\$ 15.346,00
6	Supervisor Logística	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 33,33	\$ 25,00	\$ 72,90	\$ 781,23	\$ 9.374,80
7	Distribución - Choferes	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 34,33	\$ 25,00	\$ 72,90	\$ 782,23	\$ 9.386,80
20	Personal Limpieza	\$ 340,00	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 41,31	\$ 452,14	\$ 5.425,72
21	Personal Limpieza	\$ 340,00	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 41,31	\$ 452,14	\$ 5.425,72
22	Personal Limpieza	\$ 340,00	\$ 28,33	\$ 28,33	\$ 14,17	\$ 41,31	\$ 452,14	\$ 5.425,72
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS</b>							<b>\$ 12.171,01</b>	<b>\$ 146.052,16</b>

Fuente: Briceño y Contreras

Al cumplir con la producción estimada mensual el personal relacionado con la elaboración del producto recibirá como incentivo una comisión detallada en la tabla presentada a continuación.

**Tabla 53 Comisión por cumplimiento de producción**

<b>COMISIÓN POR CUMPLIMIENTO PRODUCCION</b>			
<b>No.</b>	<b>Vendedores</b>	<b>Comisión mensual</b>	<b>Comisión Anual</b>
1	Supervisor de Planta	\$ 100,00	\$ 1.200,00
2	Operarios	\$ 100,00	\$ 1.200,00
3	Operarios	\$ 100,00	\$ 1.200,00
4	Operarios	\$ 100,00	\$ 1.200,00
5	Operarios	\$ 100,00	\$ 1.200,00
6	Operarios	\$ 100,00	\$ 1.200,00
7	Operarios	\$ 100,00	\$ 1.200,00
8	Operarios	\$ 100,00	\$ 1.200,00
9	Operarios	\$ 100,00	\$ 1.200,00
10	Operarios	\$ 100,00	\$ 1.200,00
11	Operarios	\$ 100,00	\$ 1.200,00
12	Operarios	\$ 100,00	\$ 1.200,00
13	Operarios	\$ 100,00	\$ 1.200,00
14	Operarios	\$ 100,00	\$ 1.200,00
15	Operarios	\$ 100,00	\$ 1.200,00
16	Operarios	\$ 100,00	\$ 1.200,00
17	Operarios	\$ 100,00	\$ 1.200,00
18	Operarios	\$ 100,00	\$ 1.200,00
19	Operarios	\$ 100,00	\$ 1.200,00
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS</b>		<b>\$ 1.900,00</b>	<b>\$ 22.800,00</b>

**Fuente: Briceño y Contreras**

Los gastos financieros representan el valor cobrado por el préstamo realizado para la ejecución del proyecto, en el caso de ANLOIC para la adquisición de los equipos y maquinarias industriales.

A continuación la tabla de amortización proveniente del periodo 0 y el primer año del negocio.

Tabla 54 Gastos financieros

MESES	PERIODO 0	AÑO 2016	
	Interés	Interés	Capital
0			
1	\$ 6.800,00		
2	\$ 6.800,00		
3	\$ 6.800,00		
4	\$ 6.800,00		
5		\$ 6.800,00	\$ 11.494,46
6		\$ 6.704,21	\$ 11.590,25
7		\$ 6.607,63	\$ 11.686,84
8		\$ 6.510,24	\$ 11.784,23
9		\$ 6.412,04	\$ 11.882,43
10		\$ 6.313,01	\$ 11.981,45
11		\$ 6.213,17	\$ 12.081,29
12		\$ 6.112,49	\$ 12.181,97
13		\$ 6.010,98	\$ 12.283,49
14		\$ 5.908,61	\$ 12.385,85
15		\$ 5.805,40	\$ 12.489,07
16		\$ 5.701,32	\$ 12.593,14
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 27.200,00</b>	<b>\$ 75.099,10</b>	<b>\$ 144.434,48</b>

Fuente: Briceño y Contreras

### 5.1.8 Resumen de costos

Los costos unitarios de producción y otros que se generan en la producción son los siguientes:

Tabla 55 Costos Guiso de pollo

COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN RECETA "A" (Pollo)				
Rubro				Costo
1	Materia prima			\$ 0,8358
2	Materiales indirectos			\$ 0,8425
Total de materiales directos e indirectos				\$ 1,68
OTROS COSTOS				
1	Costo indirecto de Fabricación			\$ 0,019
2	Mano de Obra Directa			\$ 0,048
Total otros costos				\$ 0,07
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1,75</b>

Fuente: Briceño y Contreras

**Tabla 56 Costos Carne en salsa de champiñones**

COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN RECETA "B" (Carne)			
	Rubro		Costo
1	Materia prima		\$ 1,4407
2	Materiales indirectos		\$ 0,8425
Total de materiales directos e indirectos			\$ 2,28
OTROS COSTOS			
1	Costo Indirecto de Fabricación		\$ 0,019
2	Mano de Obra Directa		\$ 0,048
Total otros costos			\$ 0,07
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2,35</b>

Fuente: Briceño y Contreras

### 5.1.9 Resumen de gastos

A continuación se detallan los gastos en los que se incurrirá para el correcto funcionamiento de la empresa:

**Tabla 57 Gastos**

GASTOS				
	Rubro	Gasto Periodo 0	Gasto Periodo 1 mensual	Gasto Anual
1	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			
	Gastos de personal administrativo		\$ 12.171,01	\$ 146.052,16
	Gastos de suministros y servicios		\$ 3.817,72	\$ 45.812,64
2	<b>GASTOS VENTAS</b>			
	Gasto fuerza de ventas	\$ 0,00	\$ -	\$ -
	Comisión de ventas	\$ 0,00	\$ 1.900,00	\$ 22.800,00
3	<b>GASTOS MARKETING Y PUBLICIDAD</b>			
	**Estrategias de Marketing y Publicidad	\$ 135.000,00	\$ 16.833,33	\$ 202.000,00
4	<b>GASTOS DE PRODUCCIÓN</b>			
	Personal Operativo			
	Suministros y servicios de producción			
5	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>			
	Gastos financieros	\$ 27.200,00	\$ 18.294,46	\$ 219.533,57
<b>Total Gastos</b>		<b>\$ 162.200,00</b>	<b>\$ 53.016,53</b>	<b>\$ 636.198,37</b>

Fuente: Briceño y Contreras

### 5.1.10 Capital de trabajo

El capital de trabajo incluye los costos de materia prima, materiales indirectos de fabricación, mano de obra directa e indirecta correspondiente a sueldos y salarios, así como también suministros y servicios necesarios para

el funcionamiento del negocio como agua, energía, mantenimiento, entre otros.

Asimismo, fueron considerados los gastos correspondientes desde el periodo pre-operativo de 5 meses que inicia en agosto del año 2014.

**Tabla 58 Capital de trabajo**

DETALLES	Periodo 0	Ene.16	Feb.16	Mar. 16
<b>COSTOS</b>	398.945,56			
MATERIA PRIMA	191.057,98			
MATERIALES INDIRECTOS	192.589,55			
MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA	11.008,93			
SUMINISTROS Y SERVICIOS	4.289,09			
<b>GASTOS</b>	135.000,00	39.888,73	39.888,73	39.888,73
SEGUROS PREPAGADOS		12.171,01	12.171,01	12.171,01
GASTOS DE SUMINISTROS Y SERVICIOS		3.817,72	3.817,72	3.817,72
COMISIONES EN VENTAS		1.900,00	1.900,00	1.900,00
PUBLICIDAD Y MARKETING PREPAGADOS	135.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00
<b>PROVEEDORES - CREDITO</b>				
COMPRA DE INSUMOS	192.589,55			
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	341.356,00	39.888,73	39.888,73	39.888,73

Fuente: Briceño y Contreras

### 5.1.11 Flujo de caja comparativo con y sin financiamiento

Con un flujo de caja apalancado se obtuvo un valor presente neto y una tasa interna de retorno positivo, lo que representa un proyecto rentable para los inversionistas con una recuperación de la inversión dentro de dos años y cinco meses.

Para el análisis del VAN, con un costo de capital del 12.70%, los inversionistas recuperan su inversión y alcanzan una TIR superior a la TMAR fijada convirtiendo de tal manera al proyecto en una atractiva oportunidad de inversión.

Tabla 59 Flujo de caja con apalancamiento

FLUJO DE CAJA - TIEMPO DE DESINVERSIÓN ANLOIC S.A PROYECCIÓN A 5 AÑOS						
	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Precio	\$ 3,10	\$ 3,10	\$ 3,10	\$ 3,10	\$ 3,10	\$ 3,10
Costo unitario receta A	\$ 1,68	\$ 1,68	\$ 1,68	\$ 1,68	\$ 1,68	\$ 1,68
Costo unitario receta B	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28
Udades de Producción receta A	1.645.889,18	3.006.800,24	3.434.857,41	3.649.536,00	3.649.536,00	3.649.536,00
Udades de producción receta B	1.097.248,12	2.003.896,82	2.289.904,94	2.433.024,00	2.433.024,00	2.433.024,00
<b>INGRESOS</b>						
<b>VENTAS MRE</b>		<b>8.503.657,41</b>	<b>15.528.417,88</b>	<b>17.746.763,29</b>	<b>18.855.936,00</b>	<b>18.855.936,00</b>
<b>COSTOS</b>		<b>5.451.077,10</b>	<b>9.845.008,75</b>	<b>11.232.566,12</b>	<b>11.926.344,80</b>	<b>11.926.344,80</b>
MATERIA PRIMA DIRECTA - POLLO		1.375.817,46	2.511.997,10	2.870.853,82	3.050.282,19	3.050.282,19
MATERIA PRIMA DIRECTA - CARNE		1.580.808,73	2.886.094,21	3.299.079,09	3.505.271,54	3.505.271,54
MATERIAL INDIRECTO DE FABRIC.		2.311.074,64	4.220.223,25	4.823.112,28	5.124.556,80	5.124.556,80
SUMINISTROS Y SERVICIOS		51.469,07	93.987,00	107.413,72	114.127,07	114.127,07
MANO DE OBRA DIRECTA		132.107,20	132.107,20	132.107,20	132.107,20	132.107,20
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>		<b>3.052.580,31</b>	<b>5.683.409,13</b>	<b>6.514.197,18</b>	<b>6.929.591,20</b>	<b>6.929.591,20</b>
<b>GASTOS</b>	<b>173.100,00</b>	<b>638.007,84</b>	<b>622.883,66</b>	<b>606.175,79</b>	<b>587.041,60</b>	<b>567.571,27</b>
<b>ADMINISTRATIVOS</b>						
PERSONAL ADMINISTRATIVO		146.052,16	146.052,16	146.052,16	146.052,16	146.052,16
SUMINISTROS Y SERVICIOS	10900	45.812,84	45.812,84	45.812,84	45.812,84	45.812,84
DEPRECIACIÓN		141.943,94	141.943,94	141.943,94	141.267,16	141.267,16
AMORTIZACIÓN		4.300,00	4.300,00	4.300,00	4.300,00	4.300,00
<b>DE VENTAS</b>						
COMISION EN VENTAS		22.800,00	22.800,00	22.800,00	22.800,00	22.800,00
PUBLICIDAD Y MARKETING	135.000,00	202.000,00	202.000,00	202.000,00	202.000,00	202.000,00
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>27.200,00</b>	<b>75.099,10</b>	<b>59.974,92</b>	<b>43.267,04</b>	<b>24.809,64</b>	<b>5.339,31</b>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y F	(173.100,00)	2.414.572,47	5.060.525,47	5.908.021,39	6.342.549,60	6.362.019,93
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADO		362.185,87	759.078,82	886.203,21	951.382,44	954.302,99
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	(173.100,00)	2.052.386,60	4.301.446,65	5.021.818,18	5.391.167,16	5.407.716,94
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		451.525,05	946.318,26	1.104.800,00	1.188.058,78	1.189.097,73
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(173.100,00)</b>	<b>1.600.861,55</b>	<b>3.355.128,39</b>	<b>3.917.018,18</b>	<b>4.203.110,39</b>	<b>4.218.619,21</b>
(+) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		146.243,94	146.243,94	146.243,94	146.567,16	146.567,16
(+) CARGOS QUE NO SON DESEMBO	145.900,00	813.710,92	1.705.397,08	1.991.003,21	2.137.439,22	2.144.000,72
(-) PAGOS PENDIENTES AÑO ANTERIOR			(813.710,92)	(1.705.397,08)	(1.991.003,21)	(2.137.439,22)
(+) PRESTAMO BANCARIO (CAPITAL)	816.000,00	(144.434,48)	(159.558,65)	(176.266,63)	(194.723,94)	(141.016,41)
(+) APORTE ACCIONISTAS EN EFECT	1.654.657,96					
(-) PAGO DE DIVIDENDOS			(1.427.781,55)	(3.355.128,39)	(3.917.018,18)	(4.205.110,39)
(-) INVERSIONES EN ACTIVOS	(2.636.047,52)					
(+) CREDITO PROVEEDORES	192.589,55	208.358,00				
(+) SALDO DE CAJA/BANCOS INICIAL		0,00	2.022.131,94	0.428.410,23	0.240.949,00	0.031.321,00
<b>SALDO EN CAJA/BANCOS FINAL</b>	<b>0,00</b>	<b>2.622.737,94</b>	<b>5.428.476,23</b>	<b>6.245.949,56</b>	<b>6.631.321,00</b>	<b>6.655.342,08</b>
(+) VALOR RESIDUAL						1.361.335,81
(-) INVERSIONES PROPIA	\$ 1.698.726,70					
(-) AMORTIZACIÓN DE CAPITAL		144.434,48	159.558,65	176.266,63	194.723,94	957.016,41
<b>Flujo de caja</b>	<b>(1.869.826,70)</b>	<b>1.602.671,02</b>	<b>3.341.813,67</b>	<b>3.886.995,60</b>	<b>4.155.953,61</b>	<b>4.767.905,78</b>
<b>payback</b>	<b>(1.869.826,70)</b>	<b>(267.155,68)</b>	<b>3.074.857,99</b>	<b>6.961.653,59</b>	<b>11.117.607,20</b>	<b>15.865.512,98</b>

2.470.658

2017  
PAYBACK **1,42** Un año, 5 meses (En enero del 2017 se recupera la inversion)

TIR **130%**  
VAN **\$ 8.959.157,62**

	Costo del capital		
	Costo	Proporcion	Ponderación
Capital propio	14%	67,53%	9,45%
Préstamo	10%	32,47%	3,25%
			<b>12,70%</b>

Fuente: Briceño y Contreras

El flujo de caja con financiamiento, nos indica si conviene o no, financiar parte de las operaciones de la empresa con deuda, versus el escenario que utiliza solo capital propio. Visto de este modo, el apalancamiento en este

escenario a diferencia del anterior nos indica que la inversión del proyecto se recupera a partir del tercer año y ocho meses, lo que resulta de igual manera factible para los inversionistas y aunque el tiempo de recuperación es mayor, se deberá evaluar otros indicadores como el ROE.

**Tabla 60 Flujo de caja sin apalancamiento**

FLUJO DE CAJA - TIEMPO DE DESINVERSIÓN  
ANLOIC S.A  
PROYECCIÓN A 5 AÑOS

		\$	3,10	\$	3,10	\$	3,10	\$	3,10	\$	3,10
	Precio	\$	3,10	\$	3,10	\$	3,10	\$	3,10	\$	3,10
	Costo unitario receta A	\$	1,88	\$	1,88	\$	1,88	\$	1,88	\$	1,88
	Costo unitario receta B	\$	2,28	\$	2,28	\$	2,28	\$	2,28	\$	2,28
	Unidades de Producción receta A		1.845.899,18		3.005.500,24		3.434.857,41		3.649.538,00		3.649.538,00
	Unidades de producción receta B		1.097.246,12		2.003.686,82		2.289.904,94		2.433.024,00		2.433.024,00
		AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020				
<b>INGRESOS</b>											
<b>VENTAS MRE</b>			<b>8.503.657,41</b>	<b>15.528.417,88</b>	<b>17.746.763,29</b>	<b>18.855.936,00</b>	<b>18.855.936,00</b>				
<b>COSTOS</b>			<b>5.451.077,10</b>	<b>9.845.008,75</b>	<b>11.232.566,12</b>	<b>11.926.344,80</b>	<b>11.926.344,80</b>				
MATERIA PRIMA DIRECTA - POLLO			1.375.617,46	2.511.997,10	2.870.853,82	3.050.282,19	3.060.282,19				
MATERIA PRIMA DIRECTA - CARNE			1.580.808,73	2.886.694,21	3.299.079,09	3.505.271,54	3.505.271,54				
MATERIAL INDIRECTO DE FABRIC.			2.311.074,64	4.220.223,25	4.823.112,28	5.124.556,80	5.124.556,80				
SUMINISTROS Y SERVICIOS			51.469,07	93.987,00	107.413,72	114.127,07	114.127,07				
MANO DE OBRA DIRECTA			132.107,20	132.107,20	132.107,20	132.107,20	132.107,20				
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>			<b>3.052.580,31</b>	<b>5.683.409,13</b>	<b>6.514.197,18</b>	<b>6.929.591,20</b>	<b>6.929.591,20</b>				
<b>GASTOS</b>		<b>145.900,00</b>	<b>562.908,74</b>	<b>562.908,74</b>	<b>562.908,74</b>	<b>562.231,96</b>	<b>562.231,96</b>				
<b>ADMINISTRATIVOS</b>											
PERSONAL ADMINISTRATIVO			146.052,16	146.052,16	146.052,16	146.052,16	146.052,16				
SUMINISTROS Y SERVICIOS	10900		45.812,64	45.812,64	45.812,64	45.812,64	45.812,64				
DEPRECIACIÓN			141.943,94	141.943,94	141.943,94	141.267,16	141.267,16				
AMORTIZACIÓN			4.300,00	4.300,00	4.300,00	4.300,00	4.300,00				
<b>DE VENTAS</b>											
COMISIÓN EN VENTAS			22.800,00	22.800,00	22.800,00	22.800,00	22.800,00				
PUBLICIDAD Y MARKETING	135.000,00		202.000,00	202.000,00	202.000,00	202.000,00	202.000,00				
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>											
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTIC	(145.900,00)		2.489.671,57	5.120.500,39	5.951.288,44	6.367.359,24	6.367.359,24				
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-		373.450,74	768.075,06	892.693,27	955.103,89	955.103,89				
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	(145.900,00)		2.116.220,84	4.352.425,33	5.058.595,17	5.412.255,35	5.412.255,35				
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA			465.568,58	957.533,57	1.112.890,94	1.190.696,18	1.190.696,18				
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(145.900,00)</b>		<b>1.650.652,25</b>	<b>3.394.891,76</b>	<b>3.945.704,23</b>	<b>4.221.559,18</b>	<b>4.221.559,18</b>				
(+) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN			146.243,94	146.243,94	146.243,94	145.567,16	145.567,16				
(+) CARGOS QUE NO SON DESEMBOLSOS	145.900,00		839.019,32	1.725.608,63	2.005.584,20	2.145.800,06	2.145.800,06				
(-) PAGOS PENDIENTES AÑO ANTERIOR				(839.019,32)	(1.725.608,63)	(2.005.584,20)	(2.145.800,06)				
(+) PRESTAMO BANCARIO (CAPITAL)											
(+) APORTE ACCIONISTAS EN EFECTIVO	2.443.457,96										
(-) PAGO DE DIVIDENDOS				(1.504.752,25)	(3.394.891,76)	(3.945.704,23)	(4.221.559,18)				
(-) INVERSIONES EN ACTIVOS	(2.636.047,52)										
(+) CREDITO PROVEEDORES	192.589,55		206.356,00								
(+) SALDO DE CAJA/BANCOS INICIAL			0,00	2.842.211,52	5.765.244,28	6.742.276,26	7.303.914,23				
<b>SALDO EN CAJA/BANCOS FINAL</b>	<b>0,00</b>		<b>2.842.271,52</b>	<b>5.765.244,28</b>	<b>6.742.276,26</b>	<b>7.303.914,23</b>	<b>7.449.481,39</b>				
(+) VALOR RESIDUAL											1.361.335,81
(-) INVERSIONES PROPIA	\$ 2.485.526,70										
(-) AMORTIZACIÓN DE CAPITAL											
<b>Flujo de caja</b>	<b>(2.631.426,70)</b>		<b>1.796.896,19</b>	<b>3.541.135,70</b>	<b>4.091.948,17</b>	<b>4.367.126,34</b>	<b>5.728.462,15</b>				
<b>payback</b>	<b>(2.631.426,70)</b>		<b>(634.530,50)</b>	<b>2.706.605,20</b>	<b>6.798.553,37</b>	<b>11.165.679,71</b>	<b>16.894.141,86</b>				
			2.443.458								



2017		
PAYBACK	1,36	
TIR	104%	
VAN	\$ 8.765.270,65	
Costo del capital		
	Costo	Proporción
Capital propio	14%	100,00%
Préstamo	10%	0,00%
		14,00%

Fuente: Briceño y Contreras

### 5.1.12 Detalle de las proyecciones de ingresos (ventas proyectadas)

El ingreso de las ventas proyectadas se ha calculado de acuerdo a la oferta mensual proyectada en el programa de producción y ventas.

Además, el precio para los distribuidores encargados de atender al canal de ventas es de \$3.10, siendo este valor utilizado como ingreso unitario. A continuación se detalla el crecimiento anual de las unidades.

Tabla 61 Ventas proyectadas

AÑOS	OFERTA	CRECIMIENTO ANUAL UNIDADES %	PRECIO VENTA	INGRESOS
AÑO 2015	2.743.115		\$ 3,10	\$ 8.503.657,41
AÑO 2016	5.009.167	83%	\$ 3,10	\$ 15.528.417,88
AÑO 2017	5.724.762	14%	\$ 3,10	\$ 17.746.763,29
AÑO 2018	6.082.560	6%	\$ 3,10	\$ 18.855.936,00
AÑO 2019	6.082.560	0%	\$ 3,10	\$ 18.855.936,00

Fuente: Briceño y Contreras

### 5.1.13 Estado de pérdidas y ganancias

Correspondiente a las cuentas de ingresos, costos y gastos, el estado de pérdidas y ganancias anual nos refleja una utilidad neta desde el primer año del negocio. Ganancia que indica la rentabilidad o resultado de las operaciones.

**Tabla 62 Estado de pérdidas y ganancias**

ANLOIC S.A  
AÑO 2016

		Precio	\$ 3,10	\$ 3,10	\$ 3,10	\$ 3,10	\$ 3,10	\$ 3,10	\$ 3,10	\$ 3,10	\$ 3,10	\$ 3,10	\$ 3,10	\$ 3,10	\$ 3,10	\$ 3,10	\$ 3,10
Costo de produccion Receta A		\$ 1,68	\$ 1,68	\$ 1,68	\$ 1,68	\$ 1,68	\$ 1,68	\$ 1,68	\$ 1,68	\$ 1,68	\$ 1,68	\$ 1,68	\$ 1,68	\$ 1,68	\$ 1,68	\$ 1,68	\$ 1,68
Costo de produccion Receta B		\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28
Unidades de Produccion A		137.156	137.156	137.156	137.156	137.156	137.156	137.156	137.156	137.156	137.156	137.156	137.156	137.156	137.156	137.156	137.156
Unidades de Produccion B		91.437	91.437	91.437	91.437	91.437	91.437	91.437	91.437	91.437	91.437	91.437	91.437	91.437	91.437	91.437	91.437
MESES 2016		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.	Total			
<b>INGRESOS</b>																	
<b>VENTAS MRE</b>		708.638,12	708.638,12	708.638,12	708.638,12	708.638,12	708.638,12	708.638,12	708.638,12	708.638,12	708.638,12	708.638,12	708.638,12	8.503.657,41			
<b>COSTOS</b>																	
MATERIA PRIMA DIRECTA Receta A		454.256,42	454.256,42	454.256,42	454.256,42	454.256,42	454.256,42	454.256,42	454.256,42	454.256,42	454.256,42	454.256,42	454.256,42	5.451.077,10			
MATERIA PRIMA DIRECTA Receta B		114.634,79	114.634,79	114.634,79	114.634,79	114.634,79	114.634,79	114.634,79	114.634,79	114.634,79	114.634,79	114.634,79	114.634,79	1.375.617,46			
MATERIA PRIMA DIRECTA Receta B		131.734,06	131.734,06	131.734,06	131.734,06	131.734,06	131.734,06	131.734,06	131.734,06	131.734,06	131.734,06	131.734,06	131.734,06	1.580.808,73			
MATERIAL INDIRECTO		192.589,55	192.589,55	192.589,55	192.589,55	192.589,55	192.589,55	192.589,55	192.589,55	192.589,55	192.589,55	192.589,55	192.589,55	2.311.074,64			
SUMINISTROS Y SERVICIOS		4.289,09	4.289,09	4.289,09	4.289,09	4.289,09	4.289,09	4.289,09	4.289,09	4.289,09	4.289,09	4.289,09	4.289,09	51.469,07			
MANO DE OBRA DIRECTA		11.008,93	11.008,93	11.008,93	11.008,93	11.008,93	11.008,93	11.008,93	11.008,93	11.008,93	11.008,93	11.008,93	11.008,93	132.107,20			
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>		254.381,69	254.381,69	254.381,69	254.381,69	254.381,69	254.381,69	254.381,69	254.381,69	254.381,69	254.381,69	254.381,69	254.381,69	3.052.580,31			
<b>GASTOS</b>																	
<b>ADMINISTRATIVOS</b>		58.875,73	58.779,94	58.683,36	58.586,97	58.487,76	56.388,74	46.286,90	46.188,22	46.089,70	47.984,34	47.881,13	47.777,05	638.007,84			
PERSONAL ADMINISTRATIVO		12.171,01	12.171,01	12.171,01	12.171,01	12.171,01	12.171,01	12.171,01	12.171,01	12.171,01	12.171,01	12.171,01	12.171,01	146.052,16			
SUMINISTROS Y SERVICIOS		3.817,72	3.817,72	3.817,72	3.817,72	3.817,72	3.817,72	3.817,72	3.817,72	3.817,72	3.817,72	3.817,72	3.817,72	45.812,64			
DEPRECIACION		11.828,66	11.828,66	11.828,66	11.828,66	11.828,66	11.828,66	11.828,66	11.828,66	11.828,66	11.828,66	11.828,66	11.828,66	141.943,94			
AMORTIZACION		358,33	358,33	358,33	358,33	358,33	358,33	358,33	358,33	358,33	358,33	358,33	358,33	4.300,00			
<b>VENTAS</b>		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
FUERZA DE VENTAS		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
COMISION EN VENTAS		1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	22.800,00			
PUBLICIDAD Y MARKETING		22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	20.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	282.000,00			
PRODUCCION		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		6.800,00	6.704,21	6.607,63	6.510,24	6.412,04	6.313,01	6.213,17	6.112,49	6.010,98	5.908,61	5.805,40	5.701,32	75.099,10			
UTIL. ANTES DE IMPUES Y PARTIC. TRABAJ.		195.505,96	195.601,75	195.698,34	195.795,73	195.893,93	197.992,95	206.092,79	206.193,47	206.294,99	206.397,35	206.500,57	206.604,64	2.414.572,47			
(3) 15% PARTICIPACION TRABAJAD.		29.325,89	29.340,26	29.354,75	29.369,36	29.384,09	29.398,94	30.913,92	30.929,02	30.944,25	30.959,60	30.975,08	30.990,70	362.185,87			
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		166.180,07	166.261,49	166.343,59	166.426,37	166.509,84	168.593,01	175.178,87	175.264,45	175.350,74	175.437,75	175.525,49	175.613,95	2.052.386,60			
(3) 22% IMPUESTO A LA RENTA		36.559,62	36.577,53	36.595,59	36.613,80	36.632,16	37.024,68	38.539,35	38.558,10	38.577,16	38.596,30	38.615,61	38.635,07	451.525,05			
<b>UTILIDAD NETA</b>		129.620,45	129.683,96	129.748,00	129.812,57	129.877,68	131.568,33	136.639,52	136.706,27	136.773,58	136.841,44	136.909,88	136.978,88	1.600.861,55			

Fuente: Briceno y Contreras

### 5.1.14 Balance General

Para conocer la situación financiera de la empresa, con la ayuda del balance general se puede observar que cuenta con \$ 2.636.047.52, correspondientes a lo que posee, así como también las fuentes de su capital propio con un 59% sobre el total de activos y el financiamiento con un 23% sobre el total de pasivo.

**Tabla 63 Balance general**

BALANCE INICIAL 2015			
<b>ACTIVOS</b>			
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>		\$ 572.045,56	
CAJA	27.200,00		
INVENTARIO	398.945,56		
CREDITO TRIBUTARIO			
Gastos de seguros prepagados por adelantado	500,00		
Gastos de suministros prepagados por adelantado	400,00		
Publicidad prepagada	135.000,00		
Gastos de alquiler pagados por adelantado	10.000,00		
<u>ACTIVO FIJO</u>		\$ 2.069.701,96	
Equipos y maquinarias industriales	2.040.000,00		
Equipos de computación	2.030,34		
Muebles de oficina	2.671,62		
Vehículos	25.000,00		
(-) Depreciación acumulada	-		
<u>ACTIVO DIFERIDO</u>		\$ 21.500,00	
Gastos de Constitución, permisos y patentes	1.200,00		
Gastos de instalación y adecuación	20.300,00		
(-) Amortización acumulada	-		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 2.663.247,52</b>	
<b>PASIVOS</b>			
<u>PASIVO CIRCULANTE</u>		\$ 192.589,55	
<u>PASIVO LARGO PLAZO</u>			
PRESTAMO		\$ 816.000,00	
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>\$ 1.008.589,55</b>	
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital		\$ 1.654.657,96	
Resultado de ejercicio actual		\$ -	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 2.663.247,52</b>	

Fuente: Briceño y Contreras

## 5.2 Evaluación del proyecto

Para obtener un juicio acertado del proyecto, se usarán herramientas tales como el punto de equilibrio, índices financieros y análisis de sensibilidad, con la finalidad de poder realizar una medición más precisa acerca de los resultados que se obtendrían del proyecto.

### 5.2.1 Punto de equilibrio

De acuerdo a lo expuesto a continuación, esta técnica permite demostrar el punto de equilibrio para que la empresa no tenga como resultado una pérdida. Para el desarrollo de este proyecto, la empresa deberá producir 127.692 unidades mensuales del producto y 1.532.365 unidades al año, además el margen de contribución por unidad, tomando en cuenta un precio de venta de \$3.10 para el distribuidor y un costo de producción de \$ 2.57, será de \$0.53.

**Tabla 64 Punto de equilibrio**

Precio Venta	\$ 3,100	<b>Costo de Produccion</b>	
Costo Produc.	\$ 1,939	Receta A	Receta B
Margen de contribución	\$ 1,161	1,70	2,30
		<b>Ponderacion</b>	
Costo Fijo Prod (MOD)	183.576,27	60%	40%
Gastos	638.007,84	1,02	0,92
<b>COSTO FIJO</b>	<b>821.584,11</b>	<b>Costo promedio</b>	<b>1,939</b>

CF	821.584,11
Margen	1,16

**707.667,53** Unidades anuales

**58.972,29** Unidades mensuales

Fuente: Briceño y Contreras

## 5.2.2 Índices financieros

**Tabla 65 Índice de liquidez**

	INDICE DE LIQUIDEZ				
	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO CIRCULANTE	2.622.737,94	5.428.476,23	6.245.949,56	6.631.321,00	6.655.342,08
PASIVO CIRCULANTE	813.710,92	1.705.397,08	1.991.003,21	2.137.439,22	2.144.000,72
	3,22	3,18	3,14	3,10	3,10

Fuente: Briceño y Contreras

En cuanto al análisis del ROE, este ratio financiero se encarga de analizar o medir la utilidad obtenida sobre los recursos propios o también denominado patrimonio, es decir el dinero que ganan los inversionistas con relación a su aportación.

En la presenta tabla se observa que durante el período pre-operativo el valor de la rentabilidad sobre recursos propios es negativo, equivalente a una pérdida porque aún no inicia la etapa productiva. Pero una vez terminada la fase pre-operacional a partir del primer año existe una ganancia del 66,97% que se incrementa anualmente, y para el quinto año, los inversionistas

estarían ganando un 71,82% de utilidad sobre su aportación.

Mientras que el ROA, se caracteriza por demostrar el rendimiento o eficiencia que tiene la utilización de los activos durante un determinado periodo. En el proyecto el ROA es positivo lo que significa mientras menor sea la inversión mayor valor monetario se gana para la empresa.

**Tabla 66 Índices (VAN, TIR, ROE Y ROA)**

TIR	130%
VAN	\$ 8.959.157,62

Costo del capital			
	Costo	Proporción	Ponderación
Capital propio	14%	67,53%	9,45%
Préstamo	10%	32,47%	3,25%
			<b>12,70%</b>

**ROE**

	2016	2017	2018	2019	2020
UTILIDAD	1.600.861,55	3.355.128,39	3.917.018,18	4.205.110,39	4.218.019,21
PATRIMONIO	3.082.419,51	5.009.786,35	5.571.676,14	5.859.768,35	5.872.677,18
	<b>51,94%</b>	<b>66,97%</b>	<b>70,30%</b>	<b>71,76%</b>	<b>71,82%</b>

**ROA**

	2016	2017	2018	2019	2020
UTILIDAD	1.600.861,55	3.355.128,39	3.917.018,18	4.205.110,39	4.218.019,21
ACTIVOS	4.567.695,96	7.227.190,30	7.898.419,70	8.138.223,97	8.016.677,89
	<b>35,05%</b>	<b>46,42%</b>	<b>49,59%</b>	<b>51,67%</b>	<b>52,62%</b>

Fuente: Briceño y Contreras

Por último la reducción del apalancamiento es generada por la rentabilidad que presenta el proyecto en los escenarios anteriores ya analizados, posteriormente se detalla en la tabla la disminución de dicho porcentaje

**Tabla 67 Apalancamiento**

INDICE DE APALANCAMIENTO					
	2016	2017	2018	2019	2020
PASIVOS	1.485.276,45	2.217.403,95	2.326.743,55	2.278.455,62	2.144.000,72
ACTIVOS	4.567.695,96	7.227.190,30	7.898.419,70	8.138.223,97	8.016.677,89
	<b>33%</b>	<b>31%</b>	<b>29%</b>	<b>28%</b>	<b>27%</b>

Fuente: Briceño y Contreras

### 5.2.3 Análisis de sensibilidad, dos escenarios con los supuestos ajustes

Cuando se analiza un proyecto a futuro, lo más probable es el grado de inquietud que surge en los inversionistas sobre los diferentes factores que influyen en su viabilidad o dificultad, debido a esto se evaluaron dos escenarios, el optimista y el pesimista ya que el normal hace referencia a la manera en que se ha estado evaluando el proyecto.

El escenario pesimista se desarrolló mediante una disminución del 25% sobre el inicial, mientras que el normal con una reducción del 50%

**Tabla 68 Análisis de sensibilidad**

ESCENARIO	TIR	VAN	PAYBACK
OPTIMISTA	130%	\$ 8.959.157,62	2017
NORMAL	57%	\$ 2.853.612,64	2017
PESIMISTA	12%	\$ (18.292,90)	2020

Fuente: Briceño y Contreras

## Conclusiones

Luego de realizado el estudio de mercado y el análisis técnico y financiero, se concluye que el proyecto para la implementación de una empresa productora de alimentos listos para el consumo con un sistema de auto calefacción es factible en el mercado ecuatoriano. Por lo tanto, se puede considerar que Quickmeal formaría parte de los productos que los consumidores elijan a la hora de alimentarse.

El objetivo general y los objetivos específicos, fueron alcanzados en el desarrollo del presente trabajo.

El estudio de mercado reveló que existe un nicho de mercado con problemas y necesidades que encajan muy bien con la propuesta de valor del producto, donde se consideró que un producto como Quickmeal, puede ser atractivo para aquellos que carecen de implementos de cocina en el trabajo, pues no necesita fuentes externas de calor, pero también tiene algo que ofrecer para aquellos que actualmente ya consumen sopas instantáneas pues su contenido permite saciar el hambre mejor que una sopa por su mayor aporte calórico y volumen.

Además se determinó que un producto sin conservantes, y bajo en grasas, sería una alternativa preferida, al menos en esos aspectos, por lo tanto, se concluye que una estrategia de marketing que fusione las características de ahorro en tiempo y ausencia de conservantes, tiene buenas posibilidades de fomentar el consumo de MRE entre los trabajadores ecuatorianos.

En cuanto a los gustos, el contenido del producto se ha adaptado para ofrecer carne de res y de pollo, y otros ingredientes con los que los ecuatorianos están familiarizados. El contenido calórico del producto también

estará adaptado a las necesidades de un ecuatoriano promedio, considerando para esto su estatura, sexo, edad, peso y actividad física, todos en valores promedio.

Asimismo, se realizó un análisis del sector con el modelo de las cinco fuerzas de Porter, y se llegó a la conclusión de que el producto no enfrentará mayores amenazas que puedan perjudicar su rentabilidad, gracias a su diferenciación.

De acuerdo al aspecto técnico del producto, este conserva las características de las MRE extranjeras con la diferencia de que el empaque al estar destinado al sector comercial civil, tendrá una cobertura mucho más vistosa con una foto que despierte el interés del consumidor, así como las normas de etiquetado más recientes

Finalmente, en cuanto a la parte económica, se concluye que el proyecto requiere una inversión inicial de \$2.849.227,12 y alcanza una TIR de 41%, lo que permite pagar a los acreedores y compensar a los accionistas, y además aumentar el patrimonio de la empresa.



## Referencias bibliográficas

AC Nielsen (2006). Consumers and Ready-to-Eat Meals: A Global ACNielsen Report. Recuperado de:

[http://pt.nielsen.com/trends/tr\\_GlobalRTEReportDec06.pdf](http://pt.nielsen.com/trends/tr_GlobalRTEReportDec06.pdf)

Agencia pública de noticias del Ecuador y de Sudamérica (2013) El estado ecuatoriano no pagará el almuerzo diario de sus funcionarios.

Recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/economia/estado-ecuatoriano-no-pagara-almuerzo-diario-sus-funcionarios.html>

Amador, O. (2013) Teoría de los dos factores de Herzberg. Recuperado de

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg.htm>

Ameriquel Group, LLC (s.f). Recuperado de

<http://www.ameriquel.com/about/>

Ameriquel (1987). Apack ready meal self-heating emergency meal.

Recuperado de <https://www.readymeal.com/store/pages.php?pageid=4>

Arzack, M. (2011). Aceptación de una innovación alimentaria discontinua por parte del consumidor. Aplicación para un producto lácteo. Recuperado de

<http://academicae.unavarra.es/bitstream/handle/2454/4507/577659.pdf?sequence=1>

Barrios, E. (2009) Tendencia en alimentos "onthego". *Énfasis Alimentación*.

Recuperado de <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/12813-tendencia-on-the-go>

Becker, G. (1965) Una Teoría de la Asignación del Tiempo: *TheEconomicJournal*, vol. 75, num. 299.

Berry, L. Selders, K. y Grewal, D. 2002). Understanding Service Convenience *Journal of Marketing*. Vol. 66, No. 3. pp. 1–17.

Recuperado marzo 2014 de <http://www.jstor.org/discover/10.2307/3203451?uid=3737912&uid=2&uid=4&sid=2110356745905>

Código del trabajo (2005), R.O. 167 Editorial Jurídica del Ecuador

Constitución Política De La República Del Ecuador, R.O. 449.§Sección III (2008).

Crockett, M. (2011). Serotonin levels affect the brain's response to anger. University of Cambridge. Recuperado de <http://www.cam.ac.uk/research/news/serotonin-levels-affect-the-brain%E2%80%99s-response-to-anger>

Clyde F. Parrish, Robert P. Scaringe (1992)Flameless heater product for ready-to-eat meals and process for making same.Recuperado de <http://www.google.com/patents/US5117809>

Diario El Comercio (2013). Récord en exportaciones pesqueras. Recuperado de [http://www.elcomercio.com.ec/negocios/Record-exportaciones-pesqueras\\_0\\_871712902.html](http://www.elcomercio.com.ec/negocios/Record-exportaciones-pesqueras_0_871712902.html)

Diario Hoy (1997). “Santa Isabel se frunce”. Recuperado de: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/santa-isabel-se-frunce-117088.html>

Diario Hoy (1997). "Supermaxi dice no". Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/supermaxi-dice-no-116874.html>

Diario Hoy (2006). Más oferta de comida "Lista". Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/mas-oferta-de-comida-lista-254238.html>

Diario Hoy (2014). Limitar importaciones: el fin de Resolución 116. Recuperado de: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/limitar-importaciones-el-fin-de-resolucion-116-598914.html>

Diario El Comercio (2013). "La sopa de sobre gana terreno en Ecuador". Recuperado de [http://www.elcomercio.com/negocios/Ecuador-alimentacion-comida-sopa-negocios\\_0\\_931106899.html](http://www.elcomercio.com/negocios/Ecuador-alimentacion-comida-sopa-negocios_0_931106899.html)

Ekos negocios (2014). ZOOM al sector alimenticio. Una lectura a fondo. Recuperado de: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/903.pdf>

Ellwood, M. (2010). Wasted time at work. Pace Productivity. Recuperado de <http://getmoredone.com/tag/time-management/>

Euromonitor Internacional (2013). "Las 5 principales tendencias en alimentos envasados por país en Norte y Sudamérica". Recuperado de <http://www.biocomercioecuador.ec/attachments/article/161/Las%205%20principales%20tendencias%20en%20alimentos%20envasados.pdf>

Espinoza, M. (2009) Propuesta de LA-RAE: Alimentar a los trabajadores aumenta su productividad laboral. *Boletín informativo de la Red de Alimentación Escolar para América Latina*.  
Recuperado de

[http://www.larae.org/home/contenido/boletines/bpdf2009/06\\_07\\_2009.pdf](http://www.larae.org/home/contenido/boletines/bpdf2009/06_07_2009.pdf)

FAO (1976). The feeding of workers in developing countries. Recuperado de [http://www.targetlogistics.net/1\\_pdfs/whitepapers/Workforce%20Housing%20and%20Feeding%20Solutions%20White%20Paper.pdf](http://www.targetlogistics.net/1_pdfs/whitepapers/Workforce%20Housing%20and%20Feeding%20Solutions%20White%20Paper.pdf)

Guerras, L. Navas, J. (2008) Casos de dirección estratégica de la empresa. España: Editorial Thomson Reuters-Civitas. Recuperado de: [http://www.guerrasynavas.com/pdf/AL-05.02-EC\\_Reaccion\\_competidores\\_ante\\_nuevos\\_rivales.pdf](http://www.guerrasynavas.com/pdf/AL-05.02-EC_Reaccion_competidores_ante_nuevos_rivales.pdf)

Hales, D. (2003). "What (And Who) Is Really Cooking at Your House". Recuperado de [http://www.utexas.edu/courses/stross/ant393b\\_files/ARTICLES/americaeats.htm](http://www.utexas.edu/courses/stross/ant393b_files/ARTICLES/americaeats.htm)

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2006). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.

Henao, O. & Córdoba L., J. F. (2007). Comportamiento del consumidor, una mirada sociológica. Entramado, 3(2) 18-29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420387003>

Hoffman, K. & Bateson, J. (2012) Marketing de Servicios: Conceptos, estrategias y casos (4ta ed) México: Cengage Learning Editores

Instituto nacional de estadística y censos (2012). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales 2011-2012. Recuperado de: [http://www.inec.gob.ec/Enighur\\_/Analisis\\_ENIGHUR%202011-2012\\_rev.pdf?TB\\_iframe=true](http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf?TB_iframe=true)

Instituto nacional de estadística y censos (2011). Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua. Recuperado de [http://www.inec.gob.ec/infor\\_espac/index.html](http://www.inec.gob.ec/infor_espac/index.html)

Instituto nacional de estadística y censos (2013) Indicadores laborales. Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Informacion-2010-2011-2012-2013/2013/Diciembre2013/10anos/Presentacion\\_de\\_los\\_Principales\\_Resultados-10anos.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Informacion-2010-2011-2012-2013/2013/Diciembre2013/10anos/Presentacion_de_los_Principales_Resultados-10anos.pdf)

Kotler & Armstrong (2008) Fundamentos de marketing (8ava ed.). México: Editorial Pearson Educación

Lancaster, K. (1966) A new approach to consumer theory. Journal of Political economy, vol. 74, (132-157)

Ley de Propiedad Intelectual, R.O. 320. § Sección IV (2012).

Ley Orgánica Del Régimen De La Soberanía Alimentaria, R.O. 349. § Título IV (2010).

Ley Orgánica Del Sistema Nacional de Contratación Pública, R.O. 395. § Título I (2008).

Mahon, E. (1992) Las personas: La clave para el éxito de su empresa. Buenos Aires: Javier Vergara editor S.A.

Maslow, A. (1991) *Una teoría de la motivación humana*. En Motivación y

personalidad (21-38). España: EdicionesDíaz de Santos, S.A.

Mennella, P. (2004) Qué es una certificación ISO. *Reporte Inmobiliario Economía & Real State*. Recuperado de <http://www.reporteinmobiliario.com/nuke/article406-que-es-una-certificacion-iso.html>

MREStar (s.f.). Recuperado de <http://www.mre-meals.net/policies.php>

Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1334-1. Parte 1. Rotulado de productos alimenticios para consumo humano, R.O. 481. (2011).  
Recuperado de <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.1334.1.2011.pdf>

Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1334-2. Parte 2. Rotulado de productos alimenticios para consumo humano, R.O. 481. (2011).  
Recuperado de <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.1334.2.2011.pdf>

OECD (2004). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Recuperado de <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

OMS (2002) Estrategia global de la OMS para la inocuidad de los alimentos: alimentos más sanos para una salud mejor. Recuperado de [http://www.who.int/foodsafety/publications/general/en/strategy\\_es.pdf?ua=1](http://www.who.int/foodsafety/publications/general/en/strategy_es.pdf?ua=1)

Osterwalder, A. & Pigneur Y (2010) Generación de modelos de negocios. España: Ediciones Deusto S.A

Pérez, J. (1991) *Teoría general de los procesos de solución de problemas*. En *Teoría de la acción humana en las organizaciones: La acción personal* (73-94). España: Editorial RIALP, S.A.

Porter, M. (2010) *Estrategia competitiva: Los conceptos centrales*. En *la cadena de valor y la ventaja competitiva* (51-69). Madrid: Pirámide, 2010.

Proecuador (2013). Camarones congelados en Francia. Parte uno: Información de mercado. Recuperado de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/06/PROEC\\_PPM2013\\_CAMARONES\\_FRANCIA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/06/PROEC_PPM2013_CAMARONES_FRANCIA.pdf)

Prolac (s.f.). Recuperado de <http://prolacfood.com/nueva/index.html>

Ratner, R. (2013) Aumenta la productividad con alimentación sana. Recuperado de <http://www.redempresariosvisa.com/IdeasCenter/Article/aumenta-la-productividad-con-alimentacion-sana>

Reglamento Sanitario De Etiquetado De Alimentos Procesados Para El Consumo Humano, R.O. 134-S. § Capítulo II (2013).

Reglamento Para Otorgar Permisos De Funcionamiento a los Establecimientos Sujetos a Vigilancia y Control Sanitario, R.O. 626. (2012).

Restrepo, L. (2005) *Interpretando a Porter*. Desarrolle ventajas en toda la cadena de valor (20).

Suárez C. & Cols (2011) *Alimentación de los trabajadores dependientes*

*residentes de Montevideo y ciudades cercanas*. Revista Chilena de nutrición, 38 (1), (60-68), DOI: 10.4067/50717-75182011000100007

SopackoPackaging (s.f.). Recuperado de

<http://sopakco.com/company>

Villacís, B (2012) El sector privado genera un 80% de empleo y el sector público el 20% restante. Recuperado de

[http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=171935&umt=desempleo\\_en\\_ecuador\\_se\\_reduj](http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=171935&umt=desempleo_en_ecuador_se_reduj).

Vroom, V. &Deci, E (1979) Motivación y alta dirección. México: Editorial Trillas S.A.

Wanjek, C. (2005) Food at work: Workplace solutions for malnutrition, obesity and chronic diseases. Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms\\_publ\\_9221170152\\_en.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_publ_9221170152_en.pdf)

Wanjek, C. (2005) La alimentación en el trabajo: una revolución en el menú. *Organización Internacional del Trabajo*, 55. Recuperado de [http://www.ilo.org/global/publications/magazines-and-journals/world-of-work-magazine/articles/WCMS\\_081446/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/magazines-and-journals/world-of-work-magazine/articles/WCMS_081446/lang--es/index.htm)

Wanjek, C. (2005) Una deficiente alimentación en el trabajo afecta la salud y la productividad: Nuevo informe de la OIT. Recuperado de

[http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_006116/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_006116/lang--es/index.htm)

Westmarland, N. (2001). The Quantitative/Qualitative Debate and Feminist



Research: A Subjective View of Objectivity. Recuperado de <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/974/2124>

Wornick (s.f.). Recuperado de <http://wornick.com/>

## Glosario

**Antropogénicas:** De origen humano o derivado de la actividad del hombre.

**Cadena de valor:** concepto teórico que describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa

**FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación

**Fecha de elaboración:** La fecha en el cual el alimento se convierte en el producto descrito en el envase.

**Fecha de vencimiento:** Fecha de expiración o fecha de caducidad: fecha en que termina el período después del cual el producto, almacenado en las condiciones indicadas, no tendrá los atributos de calidad originales.

**Flameless-Heater:** Calentador químico exotérmico activado por agua que se envasa en una bolsa plástica de calentamiento, a través de una reacción química segura y controlada que produce calor, con la ventaja de no producir fuego.

**IEGC:** Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa

**INEC:** Instituto nacional de estadística y censos

**Logística:** conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio.

**LORSA:** Ley orgánica de régimen de la soberanía alimentaria

**LPI:** Ley de propiedad intelectual

**OMS:** Organización mundial de la salud

**PEA:** Población económicamente activa

**Platos preparados:** Alimento elaborado, esterilizado y envasado en bolsa trilaminada listo para consumir con calentamiento.

**Postres:** Alimento en base a fruta envasado en bolsa trilaminada, listo para consumir y/o alimento tipo repostería sellado al vacío.

**Ración de combate de envase flexible:** Ración individual constituida por una variedad de platos de comida, postres, complementos alimenticios y accesorios que permitan cubrir las necesidades de alimentación en una situación determinada.

**ROA:** Retorno sobre los activos

**ROE:** Retorno sobre el capital

**Shaka: Stakeholders:** se refiere a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

**TIR:** Tasa interna de retorno

**TMAR:** Tasa mínima atractiva de retorno

**Top of mind:** Concepto de marketing que se refiere a la primera marca que recuerdan los clientes en cada categoría de producto

**VAN:** Valor actual neto, también llamado valor presente neto

**VDR:** Valor diario recomendado

**Ventaja competitiva:** son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado.

**Vida útil:** Es el tiempo durante el cual el alimento mantiene sus características iniciales, microbiológicas, físico-químicas y sensoriales sin alteraciones.

## ANEXOS

### ANEXO I Prueba piloto

1. ¿En la actualidad dispone del tiempo suficiente para salir a comer y regresar a su trabajo en la hora del almuerzo?  
 Si  
 No
  
2. ¿Sabía usted que existen empaques con sistema de auto-calefacción que al contacto con el agua calientan la comida en su interior, dejándola lista para servir sin necesidad de una cocina u otra fuente de energía?  
 Si  
 No
  
3. ¿Le gustaría encontrar en el mercado alimentos pre-cocidos en empaques con sistema de auto-calefacción que no necesitan de la cocción tradicional?  
 Si  
 No
  
4. ¿Considera que este producto beneficiaría a las personas que no pueden satisfacer a tiempo una necesidad importante como la alimentación?  
 Si  
 No

## ANEXO II Encuesta

### UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL ENCUESTA PARA PROYECTO DE TESIS

La presente encuesta tiene como fin conocer que aceptación tendrían en el mercado los alimentos pre-cocidos en empaques con sistema de auto-calefacción, marque con una "X" su respuesta, la resolución le tomará pocos minutos.

Agradezco con anticipación la sinceridad en sus respuestas.

1. Género

Masculino

Femenino

2. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor su situación a la hora de comer?

Tengo tiempo suficiente para comer con tranquilidad y me sobra algo de tiempo para descansar.

Tengo el tiempo justo para comer tranquilo y regresar de inmediato a mis labores.

Tengo el tiempo justo para comer rápidamente y regresar a mis labores.

Casi no me alcanza el tiempo para comer y regresar.

En ocasiones no tengo tiempo para comer y lo dejo para después.

3. ¿Acostumbra usted a comer en restaurantes, y establecimientos de comida rápida? En caso de ser No, fin de la encuesta.

Si

No

4. Si su respuesta anterior es si, por favor señale con qué frecuencia lo hace.

- Una vez por semana
- Dos o tres veces por semana
- Casi todos los días

5. ¿Con qué frecuencia suele consumir productos como: fideos instantáneos, sopas instantáneas, comidas enlatadas o snacks cuando no puede tener un almuerzo normal?

- 1 vez al mes
- 2 veces al mes
- 3 o más veces al mes

6. ¿Le interesaría probar un producto 100% natural, que gracias a tecnología militar le permite disfrutar de un almuerzo caliente en sólo diez minutos sin necesidad de hacer largas filas y sin dejar su puesto de trabajo?

- Si
- No

7. ¿Sabía usted que existen empaques con sistema de auto-calefacción, que al contacto con el agua, calientan con seguridad la comida en su interior y la deja lista para servir sin necesidad de cocina, microondas, ni ninguna otra fuente de energía?

- Si
- No

8. ¿Estaría usted dispuesto a consumir alimentos pre-cocidos en empaques

con sistema de auto-calefacción? Si su respuesta es No, fin de la encuesta.

- Si
- No

9. ¿Qué ingredientes le gustaría encontrar en estas comidas de preparación instantánea?

- Arroz
- Fideos
- Carnes rojas o blancas
- Vegetales
- Frijoles
- Lentejas

10. ¿Con qué sabor de jugo le gustaría acompañar su comida?

- Naranja
- Durazno
- Mango
- Manzana
- Mora
- Uva

11. Señale los precios que estaría dispuesto a pagar por una ración de comida completa que se prepara sola en 10 minutos

- \$2.50
- \$3.00

\$3.50

\$4.00

12. ¿Cuál de los siguientes aspectos le atraen del producto?

Ahorro de tiempo

Facilidad de uso

Aumento del tiempo libre

Reduce el tiempo de preparación

Elimina el tiempo de espera en los restaurantes

13. En caso de que el producto sea introducido en el mercado, ¿Cuántas veces al mes se presenta una carga de trabajo en la que estaría muy seguro de comprar este producto?

Muy rara vez

1 vez al mes

2 veces al mes

3 veces al mes

4 veces al mes

5 veces al mes o más

14. ¿En qué lugar le gustaría encontrar el producto?

Supermercados y otros autoservicios

Tiendas de barrio

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## ANEXO III Entrevista

1. Dentro de su jornada laboral, en su hora de almuerzo, cuál de las siguientes es la opción que usted prefiere.

- a) Comer en un restaurante
- b) Pago por la entrega directamente en mi trabajo
- c) Si es otra, especifique

2. Alguna vez ha reemplazado usted esa opción con otras como alimentos enlatados, fideos instantáneos, comida chatarra o snacks?

- Si
- No

3. ¿Por qué ha elegido una de estas alternativas en lugar de su elección habitual de alimentación?

4. ¿Cuál es la causa de fondo por la que en ocasiones se encuentran con poco tiempo?

5. Si no se tratara de cuestión de tiempo, ¿comería usted con mayor frecuencia esa clase de alimentos? Explique por qué.

6. Si usted tuviera la oportunidad, en momentos de apuro, de reemplazar la comida chatarra por alimentos enlatados o fideos instantáneos ¿lo haría?

7. ¿Por qué no lo hace?

8. ¿En la empresa donde usted trabaja, tienen a disposición implementos de

cocina para uso de los empleados?

9. ¿Consumiría usted, un producto utilizado por las fuerzas armadas de varios países del mundo, que por dentro trae el plato principal de un almuerzo natural, de receta casera, completo con ingredientes como pollo y verduras, totalmente libre de conservantes y que además se calienta automáticamente en 10 minutos dentro de su propio envase y viene acompañado de cubiertos y bebida?

10. ¿Lo consumirían en su trabajo?

11. ¿Qué haría con el tiempo ahorrado?

## ANEXO IV Informe Urkund

29/9/2014 D11386759 - tesis briceo - contreras.pdf - Urkund

List of sources

Document [tesis briceo - contreras.pdf](#) (D11386759)  
 Submitted 2014-08-28 00:26 ( 05:00)  
 Submitted by alex.tapia@cu.ucsg.edu.ec  
 Receiver alex.tapia.ucsg@analysis.orkund.com  
 Message [Show full message](#)

2% of this approx. 72 pages long document consists of text present in 8 sources.

---

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

62% AC

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTOS PRECOCIDOS EN EMPAQUES CON Peñaherreta Contreras López	Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de: INGENIERA COMERCIAL TUTOR: ING. PAUL MURILLO DELGADO Guayaquil, Ecuador 2014 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Trabajo de Titulación previo a la obtención del título 1 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTOS PRECOCIDOS EN EMPAQUES CON SISTEMA DE AUTOCALEFACCIÓN AUTORAS Briceño Peñaherreta, Michelle Alejandra	
Contreras López, Geraldine de los Ángeles	
Trabajo de Titulación previo a la	

<https://secure.orkund.com/view/11273769-787099-276082#DcSxDcAgDEXBxahf4Q+2EayCMKqIFF24U791P20cWjLLMSlBHQ/c8cAXYYRII+toDub1/Q==> 1/1